

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



مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي , الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي

بعنوان :

دور التكوين في تحسين أداء العاملين " دراسة حالة
المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP" من
2010 إلى 2014

من إعداد الطالب : بوشليق الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015 / 05 / 30

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / (بن مالك محمد حسان) جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الدكتور / (بركة محمد) جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

الأستاذ / (بضياف عبد الباقي) جامعة قاصدي مرباح ورقلةمناقشا

السنة الجامعية: 2014 / 2015

الاهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس
بصحتي إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير
و تلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت
و قلت و كتبت لن أوفيها حقها لأزلي و لن
أرد لها فضلها الأبدى والدتي العزيزة- خديجة- حفظها الله و أطال في عمرها.
إلى الذي أحبني بلا مقابل و أنار لي الطريق و أغدق عليا
بالدعوات الصالحات و إلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل
و لا يريد أن يأخذ مني شيء والدي-محمد- رحمه الله .
والى إخوتي بلقاسم ، نورالدين وأخواتي وإلى بنات أخي *دعاء , بشرى , غفرن* . وإلى ابني عمتي
محمد حفظه الله وإلى كل أبناء كل واحد بإسمه .
و إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني ..إلى....
أفراد أسرتي الغالية ، أهدي ثمرة هذا الجهد.
وإلى كل أصدقائي كل واحد بإسمه .

الطالب : بوشليق الامين

تَشْكُرَات

حمد الله عز وجل ونشكره عن القوة التي منحنا إياها لإتمام هذا العمل

المتواضع متقدمين بالشكر والعرفان إلى :

من لم يبخل علينا بعطائه وكان خير موجه الأستاذ الفاضل: "بركة محمد" مجازيا إن شاء الله.

كما نتوجه بتشكراتنا الى كل الاساتذة تخصص إقتصاد وتسير بترولي وكل أستاذ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل واحد بإسمه

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى-الحاج عسيلة -و كل من ساهم من بعيد أو من قريب في مساعدتنا

موظيفي شركة ENTP

وإلى كل من لم تسعهم مذكرتي

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 المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" حاسي مسعود، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة هذا النشاط في المؤسسة محل الدراسة، ومدى الرجوع إلى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، كذا الصعوبات والأخطاء التي تحول دون فعاليته، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام بحيث أن التكوين الداخلي غير فعال مقارنة بالتكوين الخارجي، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في نشاط التكوين الفعال، حيث تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها.

الكلمات المفتاحية : التكوين, التحسين, الأداء, الموارد البشرية , المؤسسات البترولية .

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 les puits de travaux « ENTP » Hassi Messaoud, dont l'analyse de ses composants et, déterminer l'état de cette activité au sein l'organisation de l'étude et consulter les résultats, de plusieurs résolutions sur la gestion des ressources humaines, ainsi que des adoubât et, des erreurs qui empêchent son efficacité, de sorte que les résultats de cette étude a révélé, les lacunes de ce système afin que la configuration extérieure Et il ne monte pas jusqu' au niveau, de l'efficacité el l'efficacité requis dans la configuration efficace, où l'activité a été à la dernière, présentation de suggestions qui aident à activer et réalisé pour servir les objectifs de L'organisation et ses membres.

Mots-clés : configuration, optimisation, performance, ressources humaines, Entreprise pétrolières.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الدراسة النظرية للتكوين ودوره في تحسين الأداء	
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول : مدخل لدراسة التكوين ودوره في تحسين الأداء
03	المطلب الأول : ماهية التكوين
03	الفرع الأول : تعريف التكوين وأهميته
04	الفرع الثاني : أهداف التكوين وأنواعه
06	المطلب الثاني : تحسين الأداء
06	الفرع الأول : مفهوم الأداء ومكوناته ومحدداته
07	الفرع الثاني : عملية تحسين الأداء ودور التكوين في تحسينه
09	المبحث الثاني : الدراسات العلمية السابقة
09	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
12	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
14	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP	
16	تمهيد الفصل الثاني

17	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
17	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات
17	الفرع الأول : اختيار مجتمع الدراسة والعينة
22	الفرع الثاني: تحديد المتغيرات و تلخيص المعطيات المجمعة
26	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في البحث
26	الفرع الأول : الأدوات
27	الفرع الثاني : الدراسة الإحصائية / البرامج المستخدمة
27	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
31	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
33	خلاصة الفصل الثاني
35	خاتمة
39	قائمة المراجع
41	قائمة الملاحق
57	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	عرض موجز حول المؤسسة	1.2
19	تكاليف التكوين وعدد المكونين لكل سنة	2.2
20	حجم الإنتاج للمؤسسة لكل سنة	3.2
20	عدد العمال المؤسسة لكل سنة	4.2
21	إنتاجية العامل لكل سنة	5.2
21	المعادلة المدروسة	6.2

28	التقرير المفصل	7.2
29	تحليل التباين	8.2
29	الإحتمالات	9.2
30	قيم معاملات الإنحدار	10.2
31	التوزيع الاحتمالي	11.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
41	الملحق رقم 1. التقرير المالي لمصلحة التكوين لسنة 2010
42	الملحق رقم 2. التقرير المالي لمصلحة التكوين لسنة 2011
43	الملحق رقم 3. التقرير المالي لمصلحة التكوين لسنة 2012
44	الملحق رقم 4. التقرير المالي لمصلحة التكوين لسنة 2012
45	الملحق رقم 5. التقرير المالي لمصلحة التكوين لسنة 2013
46	الملحق رقم 6. التقرير المالي لمصلحة التكوين لسنة 2014
47	الملحق رقم 7. التقرير المالي للمؤسسة 2010-2011
48	الملحق رقم 8. التقرير المالي للمؤسسة 2011-2012
49	الملحق رقم 9. التقرير المالي للمؤسسة 2012-2013
50	الملحق رقم 10. التقرير المالي للمؤسسة 2013-2014
51	الملحق رقم 11. مخرجات Excel
52	الملحق رقم 12. مخرجات Excel
53	الملحق رقم 13. مخرجات Excel
54	الملحق رقم 14. مخرجات Excel
55	الملحق رقم 15. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

مقدمة عامة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من إرتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على إختلاف مجالات نشاطاتها و إشتداد المنافسة بينها، وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنه من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الإهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الإهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميته الفائقة وقدراته على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من إختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل مامن شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تكوين العمال.

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 تبني 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.

الإشكالية :

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي :

مامدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؟
وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

❖ كيف يؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؟

❖ كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؟

❖ كيف تساهم أنواع التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؟

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة :

الفرضيات :

و للإجابة على التساؤلات نطرح مجموعة من الفرضيات كحل أولي لها.

✓ الفرضية الأولى : يؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
.ENTP

✓ الفرضية الثانية : يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
.ENTP

✓ الفرضية الثالثة : تساهم أنواع التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
.ENTP

أسباب اختيار الموضوع :

وقع الإختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للإقتصاد الوطني بصفة عامة, والمؤسسة البترولية بصفة خاصة, كون أن كفاءة أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية, ونشاط تكوين العمال هي الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين في أداء عمالها, واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح و تطوير أداء عمالها لديها, من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في تحقيقها, والمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها ومن ثم أدائها, وكمحاولة منا لإثراء المكتبة الجامعية بمرجع في هذا المجال .

أهداف الدراسة وأهميتها :

تتمثل أهداف هذا البحث في مايلي :

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- تحليل نشاط تكوين العمال في المؤسسة البترولية؛
- إبراز أهمية تطبيق هذا النشاط خاصة بالنسبة للمؤسسات البترولية, نظرا للمخاطر التي تعترضها والتكاليف الخاصة في هذا النشاط.

حدود الدراسة :

لكل دراسة ميدانية حدود زمانية ومكانية, تمثلت حدود دراستنا في التالي:

- **الحدود المكانية :** تم إختيار مجتمع الدراسة تم إختيار مجتمع الدراسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود .
- **الحدود الزمانية :** تمت هذه الدراسة بالإستعانة ببعض الوثائق و السجلات من سنة 2010 إلى 2014 .

منهج البحث والأدوات المستخدمة :

إن الهدف من هذه الدراسة هي تحليل نشاط التكوين في المؤسسة, ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه وعلى أهميته ودوره في المؤسسات البترولية, ومن أجل الوصول إلى هذا إعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي, الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية .

مرجعية الدراسة :

تم الإعتداد على مجموعة من الكتب في جمع المادة العلمية لتحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة, كما تم الإعتداد على مذكرات بهدف إثراء موضوعنا وكذا المقارنة بينها وبين دراستنا وهذا في الجانب النظري, أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد إعتمدت في هذه الدراسة على الوثائق والسجلات للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP, من تقارير مالية سواء ما يخص المؤسسة أو ما يخص مصلحة التكوين .

صعوبات البحث :

- من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه للإتمام مشروعه, ومن بين الصعوبات التي واجهتني في دراستي :
- تباعد فروع المؤسسة وصعوبة دراستها جميعا, و عليه تم الإكتفاء بدراسة فرع التكوين في المؤسسة؛
 - وجود صعوبات في عدم وجود وثائق كافية لسنة 2010-2011 وتقريرها المالي للمؤسسة وكذلك التقرير المالي لمصلحة التكوين.

هيكل الدراسة :

- يمكن الإعتماد في تحليلنا لهذا البحث, كما هو معمول به في مثل هذه البحوث على جزئين :
- ❖ **الجزء النظري :** بحيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان مفاهيم التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين حيث سلطت الضوء فيه على التكوين والأداء من ناحية التعريف والمكونات والأهمية, كما تطرقت في المبحث الثاني للدراسات السابقة في هذا المجال وتبيان علاقتها بدراستي وكذا نقاط التشابه والاختلاف بينها.
 - ❖ **الجزء التطبيقي :** تطرقت من خلاله للدراسة الميدانية وواقع التكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP, وذلك بالإعتماد على تحليل تكاليف التكوين ودوره في زيادة إنتاجية العامل وفعالية أنواع التكوين في المؤسسة وأيهما أفضل.

الفصل الاول

مدخل لدراسة التكوين ودوره في

تحسين الأداء

تمهيد الفصل الأول :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة، وفي أي قطاع كانت، على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تكوين العمال، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، 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، وهي وظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتكوين, والأداء

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

المطلب الأول: ماهية التكوين

الفرع الأول: تعريف التكوين وأهميته

أولاً : تعريف التكوين

يعرف التكوين على أنه "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما".⁽¹⁾

هناك أيضاً تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم".⁽²⁾

- ومنه نستطيع القول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

⁽¹⁾ عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية - بسكرة - ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 56.

⁽²⁾ عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438.

ثانيا : أهمية التكوين

- تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها مايلي¹ :
- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء؛
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه, كالحوافز والترقية في العمل؛
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

الفرع الثاني : أهداف التكوين وأنواعه

أولا : أهداف التكوين

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية, وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية, مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم²؛
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة, والمتعلقة بالمهام والوظائف المنطوية بهم؛
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة؛
- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل, وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين؛
- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية, وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة, فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء؛

¹ - الربيع بوعريوة, تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز, ماجستير, غير منشورة, جامعة أحمد بوقرة بومرداس, 2006-2007, ص 27.

² - شيخ الداوي, تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, جامعة الجزائر, عدد 06/2008, ص 12, 13.

- رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية, كما يتيح لها التكوين كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.

ثانيا : أنواع التكوين

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

1- التكوين من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين :

- أ/ تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين؛
ب / تكوين أثناء الخدمة : وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2- التكوين من حيث المكان

وينقسم إلى نوعين:

- أ / تكوين داخل المؤسسة؛
ب/ تكوين خارج المؤسسة.

3- التكوين من حيث الهدف

- 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 بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

¹ - محمود بوقطف, التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - ماجستير, غير منشورة, جامعة محمد خيضر- بسكرة - 2013 - 2014, ص 35.

المطلب الثاني : تحسين أداء العامل

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات فهو يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام.

الفرع الأول : مفهوم أداء العامل مكوناته ومحدداته

أولاً : مفهوم أداء العامل : هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

- يعتبر مفهوم الأداء : " عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. " ¹
 - يعتبر مفهوم الأداء : "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها. " ²
- وعليه نقول بأن الأداء يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه, بالشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً : مكونات أداء العامل

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي :

- أ / كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة, وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- ب / نوعية العمل : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.
- ج / نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديد, بدون طبعة, مصر, 2003, ص , 219.

² - خالد محمد بني حمدان, وائل محمد إدريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, منهج معاصر, دار البازوري العلمية للنشر, بدون طبعة , الأردن , 2009 , ص 383.

ثالثا : محددات أداء العامل

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته, والتي تتمثل في :¹

أ- **الجهد** : ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب - **القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ج - **إدراك الدور (المهمة)** : يشير الاتجاه يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله, ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء, بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

الفرع الثاني : دور التكوين في تحسين أداء العامل

أولا / مفهوم عملية تحسين أداء العامل: عرف مفهوم تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج

المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما, وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء ".¹

خطوات تحسين أداء العامل :

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

الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

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

¹ - بحة هدار, دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة , ماستر, غير منشورة , جامعة ورقلة , 2011 / 2012, ص 26.

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 الأغراض 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 :¹ 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 ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب, وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

ثانيا : دور التكوين في تحسن أداء العامل

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

¹ - محمد مصطفى الخشروم , نبيل محمد مرسي, إدارة الأعمال , المبادئ والمهارات الوظيفية, مكتبة القسري الرياض, 1999, ط3, ص 348.

طبيعة المؤسسات البترولية 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 المكملة 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 مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها مايلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية¹؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العمال بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

المبحث الثاني : الدراسات العلمية السابقة

المطلب الأول : الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية

تمثلت الدراسات السابقة باللغة العربية في مذكرتي تخرج ماجستير، وكذلك مقال، والتي قمنا بعرضها من

خلال :

أولا : عمر بلخير جواد تحت عنوان : " دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي - تلمسان، مذكرة ماجستير، بجامعة أبو بكر بلقايد، 2008-2009".

¹ - محمود بوقطف، مرجع سبق ذكره، ص 94.

1- الهدف : تهدف هذه الدراسة إلى:

- إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين؛
- رفع كفاءة الباحث من خلاله إطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء؛
- تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

2- المنهجية : لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

- اختار منهجا وصفيًا في الجزء النظري, أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

3- النتائج : توصل الباحث من خلال دراسة إلى :

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام, وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها, الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها؛

- تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية؛

- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينيه.

المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن دراستنا كانت في مجال المحروقات أما هو فاقترعت دراسته على صناعة الخبز الصحي، كذلك كانت دراسته في الفترة ما بين 2006 إلى 2008 أما دراستنا فكانت في الفترة ما بين 2005 إلى 2014.

ثانيا :

تمثلت هذه الدراسة في مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع بجامعة منتوري قسنطينة، والتي قمنا بعرضها من خلال : منير بن دريدي تحت عنوان : "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية -

التدريب والتحفيز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، 2010-2009.

1- الهدف : تهدف هذه الدراسة إلى :

- محاولة ما يعرف ما يجري في ميدانينا، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة؛
- الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.

2- المنهجية : لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

- اختار منهجا وصفيا في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

3- النتائج : توصل الباحث من خلال دراسة إلى :

- الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد؛

- لابد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التكوينية؛

المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن دراستنا كانت في مجال المحروقات أما هو فكانت دراسته في سونلغاز، وقد اعتمد في دارسته بالإستبان أما أنا فقد اعتمدت بدراسة إحصائية .

ثالثا : مقال "إبراهيمي عبد الله , حميدة المختار, مقال تحت عنوان " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية "، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 7.

1- الهدف : يهدف هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية.

2- المنهجية : من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على مايلي:

- ركز الباحث على المفاهيم العامة للتكوين بصفة عامة مع تبيين أهميته في ظل الاعتماد على اقتصاد المعرفة؛
- كما ركز الباحث أنواع التكوين وأهميته في المؤسسة؛

3- النتائج : توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية؛
 - التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية؛
 - الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.
- 4- المقارنة :** لقد أعاننا هذا البحث في استيعاب و تنظيم الجانب النظري، كما أفادنا كذلك في توفير المعلومات ووضوحها من الناحية المعنوية، كذلك ساعدتنا في دراستنا التطبيقية، لكن دراستنا اقتصرنا فقط على مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP أما دراسته فكانت دراسة عامة نظرية فقط لا تحتوي على دراسة حالة.

المطلب الثاني : الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية

أولا : دراسة باللغة الفرنسية

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة كيبك في مونتريال، وبنفس طريقة عرض الدراسات في المطلب السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

● ميلاني تشاربونيا

بعنوان :

"RESSOURCES HUMAINES : UNE ÉTUDE DANS LES PME QUÉBÉCOISES"

جامعة كيبك في مونتريال سنة 2010 DÉCEMBRE

1- الهدف : كان هدف هذا البحث تحديد طبيعة العلاقة بين منظومة من الممارسات العالية، للإدارة الفعالة للموارد البشرية والأداء التنظيمي في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة كيبك.

2- النتائج : توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في :

- تدعم هذا النموذج الجديد للإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المربع السياقي الحالي، تواجه الشركات اقتصاد عالم جديد حيث قواعد التغيير الإداري بمعدل مثير الإعجاب ؛
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق تغيير العمل في الذي يتسم انفتاح الأسواق

ظاهرة العولمة؛

- تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الاقتصادي الرئيسي في كيبك؛
- الاهتمام بعنصر التوزيع يتحقق إلا بالربط بين مختلف عناصر التوزيع المادي.

3. المقارنة : تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم العلاقة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وبالخصوص الجانب التطبيقي.

ثانيا : دراسة باللغة الإنجليزية

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال، وبنفس طريقة عرض الدراسات في المطلب السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

- أمير النجا . أمين عمران ,

بعنوان :

"The Effect of Training on Employee Performance"

● مجلة الإدارة والأعمال رقم 4 , سنة 2013.

1-الهدف :

- التحقيق في معنى وأهمية التدريب؛
 - التعرف على أهمية أداء الموظفين؛
 - استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين؛
 - التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين.
- 2- النتائج :** توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في:
- أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين؛
 - توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء؛
 - أهمية أداء الموظفين وتحسينه.

3- المقارنة : تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم العلاقة بين الجانب النظري، وبالخصوص الجانب النظري حيث ذكر أهمية التكوين وعلاقته بتحسين الأداء.

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما 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، قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين، العنصر الأول يتمثل في التكوين أهميته وأنواعه، ولذا على المؤسسة أن تتوكل 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 الوسائل والجهود لنجاحه، ولهذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة وتوفير أحسن الوسائل والظروف، فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق تكوين ناجح وفعال.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للتكوين في
المؤسسة الوطنية للأشغال في

الآبار ENTP

تمهيد الفصل الثاني:

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 الشركات البترولية ذات أهمية، وذلك لما يحدث من تغيرات في مجال المحروقات، حيث تعتبر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP من المؤسسات التي لها مكانة في الاقتصاد الجزائري، كما أنها إستطاعت أن تحجز لها مكانة ضمن المؤسسات الكبرى سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتعتبر مؤسسة الأشغال في الآبار في مدينة حاسي مسعود عينة من الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ونشاط هذه المقاطعة يتمثل أساسا في تكوين العمال في هذه المؤسسة، ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، هذا ما جعلنا نقوم بإختيارها لتكون هي المؤسسة التي نقوم بدراسة وظيفتها التكوينية، ومن أجل ذلك سنستعرض في هذا الفصل العناصر التالية :

- تقديم منهج الدراسة؛
- طرق ووسائل تكوين العمال؛
- تحليل عملية التكوين في المؤسسة ومدى فعاليته.

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة

من أجل إعطاء صورة محكمة لخلاصة بحثنا سنقوم في هذا المبحث بعرض الطريقة والأدوات والمنهجية في الدراسة وذلك بتحديد المتغيرات، كيفية قياسها وطريقة جمعها.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

قدمنا في هذا المطلب صورة لطريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال عرض عينة الدراسة ومتغيراتها.

الفرع الأول : اختيار مجتمع الدراسة والعينة

1-مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) حيث سوف نعرفها كالتالي :
المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هي مؤسسة وطنية مختصة في تنفيذ عمليات الحفر الاستكشافي وتطوير حقول المحروقات السائلة والغازية وأيضا الصيانة وبشكل ثانوي إنجاز آبار الري العميقة, وقد ارتقى الجانب الإستراتيجي في مجال استغلال المحروقات بنشاط حفر الآبار وصيانتها إلى مستوى مؤسسة وطنية، أثناء إعادة هيكلة سوناطراك في أوائل الثمانينات ومنذ عام 1993 م أصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار عضوا في الجمعية الدولية للمقاولين في مجال الحفر "AIDC".

المؤسسة عبارة عن مؤسسة عمومية، يحمل شكلها القانوني شركة ذات أسهم منذ 21 جانفي 1989 م بمقرها الاجتماعي حاسي مسعود - ورقلة -

● الجدول رقم (1.2) : جدول يوضح عرض موجز حول المؤسسة.

التسمية	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP
الطبيعة القانونية	مقتضى المرسوم التنفيذي 81-171
رأس المال الإجمالي	14 800 000 000 د.ج
عدد العمال	7263
المقر الإجتماعي	المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود ولاية ورقلة

المصدر : القانون الأساسي للمؤسسة

● نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار :

تعدد نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نذكر أهمها :

- النشاطات الأساسية : حفر الآبار، صيانة الآبار؛
- النشاطات التكميلية: نشاطات النقل، نشاطات الفندقية.

2- العينة :

لإمكانية إعطاء صورة عن التكوين قمنا بإختيار المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، التي تعد بمثابة أحد المؤسسات الرائدة في نشاط الأشغال في الآبار في القارة الافريقية، كما تشكل أحد الأعمدة التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني بعد المؤسسة الأم التي هي سوناطراك، وتعود أسباب إختيار هذه المؤسسة إلى :

- أنها تمثل عينة للمؤسسات الرائدة في الجزائر في نشاط الأشغال في الآبار؛
- توفر المؤسسة على مصالح هي محل دراستنا؛
- الإستراتيجيات الجديدة المتبعة من قبل المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية الذي تعيشه؛
- إعطاء أهمية كبيرة للمورد البشري؛
- توفير كل الأساليب التي تساعد العمال للابتعاد عن المخاطر التي تحدث في هذا النشاط؛
- وضع تكاليف كبيرة من أجل تكوين عمالها؛
- تكوين العمال الجدد والقدامى في كل سنة؛
- توفير أساليب الراحة للمكونين من أجل الاستفادة من هذا التكوين.

• الجدول (2.2) : يمثل تكاليف التكوين وعدد المكونين لكل سنة وحدة (1000 دج)

التكوين الاجمالي		التكوين الخارجي		التكوين الداخلي		السنوات
العدد	التكاليف	العدد	التكاليف	العدد	التكاليف	
5,709	392,508	4,338	307,271	1,371	85,237	2010
4.470	342.123	2.498	161.629	1.972	180.494	2011
4,217	328,965	2,117	99,726	2,085	227,447	2012
1,737	92,105	477	18,006	1,258	73,965	2013
2,980	201,375	864	77,947	2,116	123,428	2014

المصدر : التقارير المالية في مصلحة الإدارة والمالية للتكوين في المؤسسة من سنة 2010 إلى

2014.

يمثل هذا الجدول كل من :

- يمثل هذا الجدول إجمالي تكاليف التكوين الإجمالي لكل سنة من 2010 إلى 2014 يمثل كذلك تكاليف التكوين الداخلي والتكوين الخارجي؛
- يمثل كذلك عدد إجمالي الأفراد المكونين لكل سنة من 2010 إلى 2014 يمثل كذلك عدد الأفراد المكونين في التكوين الداخلي والتكوين الخارجي.
- أخذت الوحدة في ب (1000) دج.

• الجدول رقم (3.2) : يمثل حجم الإنتاج للمؤسسة لكل سنة من 2010 إلى 2014

السنوات	حجم الإنتاج
2010	265.340.466.26
2011	124,100,123.69
2012	76,067,396.92
2013	99,000,866.34
2014	73,705,421.29

المصدر : التقارير المالية في مصلحة المالية للمؤسسة من سنة 2010 إلى سنة 2014.

- بحيث يمثل هذا الجدول حجم إنتاج المؤسسة لكل سنة من 2010 إلى 2014 ونلاحظ من خلاله تناقص في حجم الإنتاج من سنة إلى أخرى.

• الجدول رقم (4.2) : يمثل عدد العمال المؤسسة لكل سنة

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	6862	6915	6923	6952	7263

المصدر : الاعتماد على بيانات المؤسسة

- بحيث يمثل هذا الجدول عدد العمال لكل سنة من 2010 إلى 2014 ونلاحظ من خلاله تزايد في عدد العمال من سنة إلى أخرى.
- بحيث أخذنا كل من الجدولين (3) و(4) لمساعدتنا في الدراسة التي نريد دارستها وذلك للإستخراج منهم إنتاجية العامل الموضح في الجدول رقم (5).

• الجدول رقم (5.2) : يمثل إنتاجية العامل

السنوات	حجم الإنتاج	عدد العمال	إنتاجية العامل
2010	265.340.466.26	6862	3866809.47625
2011	124,100,123.69	6915	1794651.10181
2012	76,067,396.92	6923	1098763.49733
2013	99,000,866.34	6952	1424063.09465
2014	73,705,421.29	7263	1014806.8469

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المأخوذة من المصلحة المالية ومصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

بحيث أنه تم حساب إنتاجية العامل بقسمة حجم الإنتاج على عدد العمال لكل سنة.

– إنتاجية العامل = حجم الإنتاج / عدد العمال.

• الجدول رقم (6.2) : يمثل المعادلة المدروسة

مستقل		تابع	
تكوين داخلي (E)	تكوين خارجي (N)	إنتاجية العامل (p)	السنوات
85,237,000	307,271,000	3866809.47625	2010
180, 494,000	161, 629,000	1794651.10181	2011
227,447,000	99,726,000	1098763.49733	2012
73,965,000	18,006,000	1424063.09465	2013
123,428,000	77,947,000	1014806.8469	2014

المصدر : من إعداد الطالب بواسطة المعلومات المأخوذة من طرف المؤسسة .

تم إعداد هذه المعادلة بحيث إنتاجية العامل هي عبارة عن متغير تابع أما تكوين داخلي وتكوين خارجي عبارة عن

متغيرين مستقلين.

الفرع الثاني : تحديد المتغيرات وتلخيص المعطيات المجمعة

أولاً : تحديد المتغيرات

تتمثل متغيرات دراستنا في :

- 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.

ومن هنا نستطيع القول أن أداء العاملين له جانبين جانب نجاح التكوين الذي يعني إيصال الفكرة إلى العمال وتقبلها بشكل جيد ومقبول، أما الجانب الثاني فهو فشل التكوين في إيصال الفكرة بشكل جيد، ونجاح عملية التكوين، تركز أساساً على عدة أمور منها توفير كل أساليب الذي تجعل العمال يتقبلون الفكرة بشكل واضح ومفهوم.

ثانياً : تلخيص المعطيات المجمعة

تقوم المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بجهد كبير من أجل مواجهة المنافسة مع الشركات الوطنية والشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل في مجال التنقيب على المحروقات، إعتمدت المؤسسة على العديد من السياسات والإستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تكوين عمالها بهدف زيادة معارفهم ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، وإستخدام طرق التسيير الحديثة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات المتطورة وقد برز جلياً في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة في عدة نقاط أهمها :

- الإعتماد على التكوين المتخصص في مجالات عديدة منها التكوين في عملية التنقيب والنقل والتسيير؛
 - الإستمرارية في التكوين وذلك من أجل مواجهة التغيرات المهنية؛
 - تحسين مستوى المشرفين عن عملية التكوين؛
 - وضع نظام ناجح بهدف تقييم التكوين في المؤسسة.
- ومن أجل توضيح آلية عمل التكوين في المؤسسة تم التطرق إلى مراحل عملية التكوين، وأنواعه، ودراسة الاحتياجات التكوينية، وتكاليفه المتنوعة.

- مراحل عملية التكوين في المؤسسة :

تعمل المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار إلى القيام بالتخطيط لعملية التكوين وذلك حتى يكون التكوين وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة, ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديریات والوحدات التي تتوفر عليها المؤسسات بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي¹:

1- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التكوين, ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين للسنة الجارية إلى مختلف الوحدات والفروع وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها :

- التخصصات المقترحة عن عملية التكوين؛
- طبيعة التكوين وذلك من حيث التكوين في المراكز المخصصة للتكوين في المؤسسة.
- 2- تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بتقدير الإحتياجات التدريبية , ويتمحور موضوع الإحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها :
- المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛
- عدد الأفراد المراد تكوينيهم؛
- الأهداف المرجوة من عملية التكوين؛
- نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من المؤسسة تكوين عمالها؛
- الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التكوين في المؤسسة, وتشتمل مرحلة تقدير الإحتياجات التدريبية على عناصر عديدة منها :

- أسماء المشاركين في عملية التكوين؛
- نوع التكوين المعتمد من طرف الوحدات؛
- مكان التكوين.

كما ينبغي الإشارة إلا أنه عند تحديد الإحتياجات التكوينية (مخططات التكوين على مستوى الوحدات) في المؤسسة يراعي عدة جوانب منها :

- المدة المخصصة للقيام بهذه العملية؛
- قدرة الإستيعاب لمراكز التكوين التابعة للمؤسسة؛

¹ - موظف عن مصلحة الموارد البشرية

- المعاهد الذي تضعها المؤسسة لتكوين عمالها.

3- بعد تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المديرية العامة, حيث يتم توحيدها وعلى أساس تلك المعطيات يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة بشكله العام.
وعلى أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة بشكله العام والذي يشتمل ثلاثة أقسام :

القسم الأول : الأهداف العامة من المخطط :

ويتضمن عدة عناصر منها :

- الأهداف العامة من التكوين؛

- تخصصات التكوين المحددة والتي تخص أقسام المؤسسة وتشمل على أنواع عديدة تتعلق في الغالب على :
قسم الحفر , الوقاية والأمن الصناعي, الصيانة, اللغات, التسيير, النقل.

القسم الثاني : الاحتياجات المقدرة من التكوين :

- التكوين المهني المتخصص؛
- الاحتياجات المقدرة من التكوين المهني المتخصص بشكلها العام؛
- الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين.
- تكوين الإتقان : يتضمن على الاحتياجات المقدرة بالشكل العام :
- على مستوى وحدات ووسائل المؤسسة؛
- على مستوى مراكز التكوين للمؤسسة؛
- التربصات الميدانية والتمهين.

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 (التكوين المهني المتخصص, تكوين الإتقان) ووحدات وأقسام المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP, وإبراز مكونات التكلفة الإجمالية التقديرية التي تتمثل في :
تكلفة التكوين التقديرية = مصاريف التكوين + تكاليف العمال (الأجر).

يتم إعداد المخطط العام للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في نهاية السنة حيث يتم دراسته وإدخال تعديلات أو تصحيح أخطاء, ثم يتم عرضه على مدير المؤسسة ليتم الموافقة عليه وقبول تنفيذه, حيث تكلف مديرية الموارد البشرية بالسهر على تنفيذه وذلك بالإعتماد على مركز التكوين التابع للمؤسسة.

● مراقبة وتقييم المخطط التكويني التي تم إعدادها, وذلك بالإعتماد على التقارير التي تقدمها مركز التكوين للمؤسسة, والتقارير التي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية من طرف وحدات المؤسسة وأقسامها التي تتمحور حول تقديم حوصلة عن التكوين لكل وحدة.

أنواع التكوين في المؤسسة :

أولاً : تكوين حسب المدة¹ :

- تكوين قصير المدى (من 3 أيام إلى 15 يوم)؛
- تكوين متوسط المدى (شهر)؛
- تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 6 أشهر إلى 24 شهر).

ثانياً : تكوين حسب المستوى :

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

ثالثاً : 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 :

- فرع اللغات والتسيير؛
- فرع الحفر والوقاية والأمن الصناعي؛
- فرع الصيانة والنقل.

¹- موظف عن مصلحة التكوين في المؤسسة

المطلب الثاني : الأدوات

الفرع الأول : أدوات الدراسة

لقد وضعت العلوم الانسانية على غرار العلوم الطبيعية وسائل من أجل تفحص الواقع بمجرد تحديد البحث بصفة نهائية يجب الانتقال إلى تنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقق، لهذا نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع متعددة ومتنوعة ولقد حاولنا استخدام البعض منها نذكر منها :

أ- الاحصاء :

وهذا بالتركيز على كل العمليات الإحصائية البيانات السجلات والمطبوعات المتوفرة لدى مختلف مصالح المؤسسة، وهذا بهدف التمكن من استخراج نتائج عامة وتفسيرها تفسيراً كميّاً صحيحاً و من بين الأدوات الإحصائية نجد جداول البيانات، النسب المئوية، أشكال وغيرها من الأدوات الإحصائية.

ب- المقابلة :

يهدف 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 محضراً سلفاً.

و لقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن واقع وظيفة التكوين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم، حيث عملنا على مقابلة العديد من الإطارات والعاملين في مختلف مصالح المؤسسة.

ج- الوثائق :

حيث تم الاطلاع على مختلف وثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بالنشاط التكويني، كما إعتدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها واستخدامها في النسب والرسومات البيانية لأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة.

الفرع الثاني : الدراسة الإحصائية / البرامج المستخدمة :

- دراسة إحصائية : بحيث إستعملنا في هذه الدراسة الجانب الإحصائي.
- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات :
- إعتدنا في دراستنا على برنامج Excel 2007 لمعالجة المعطيات وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تستعمل لإدارة المعلومات والبيانات وتحليلها.

المبحث الثاني : نتائج ومناقشة الدراسة

المطلب الأول : النتائج

سنحاول في دراستنا هذه تقديم المصالح المختلفة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP, وبعد ذلك سنقوم بتحليل وظيفة التكوين وعرض مختلف الوسائل التي يتم توفرها من طرف هذه المؤسسة والتي تساعد لإنجاح وظيفة التكوين.

معادلة الانحدار :

لمعالجة الإشكالية المطروحة في مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين اعتمدنا في دراستنا عن المعلومات المعطاة لنا من طرف المؤسسة ووضعنا لها هذه المعادلة لمعالجتها.

وقد أعطت لنا هذه المعادلة بعض الجداول سوف يتم تحليلها ومناقشتها.

• الجدول رقم (7.2) : يمثل التقرير المفصل

إحصائيات الانحدار	
0,9770	معامل الارتباط المحدد
0,9546	معامل التحديد
0,9092	معامل التحديد المصحح
353753.88	الخطأ المعياري
5	عدد المشاهدات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج Excel .

تحليل الجدول :

من خلال الجدول نلاحظ : معامل الارتباط يساوي 0,9770

بينما معامل التحديد = 0,9546 ومعامل التحديد المصحح = 0,9092

مما يعني أن المتغيرين x_1 و x_2 (المتغيرات المستقلة, التفسيرية) إستطاعت أن تفسر أكثر من (90 في المائة) يعني أن التغيرات التي حصلت على الكمية المطلوبة من (y) والباقي الذي يقدر أقل من (10 في المائة) فيعود إلى عوامل أخرى.

مما يعني أن المعادلة التي قمنا بمعالجتها في برنامج Excel 2007 قد تم معالجتها بشكل جيد وواضح وأعطت لنا بعض العلاقات التفسيرية مفهومة.

• الجدول رقم (8.2) : يمثل تحليل التباين

قيمة f	فيشر	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	
0.0454	21.0286	2.63155E+12	5.26311E+12	2	تراجع
		1.25142E+11	2.50284E+11	2	بقايا
			5.51339E+12	4	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج Excel 2007.

تحليل الجدول :

يمثل جدول التباين والذي يمكننا من معرفة القوة التفسيرية لهذا النموذج ككل بواسطة إحصائية فيشر (f) وكما نلاحظ من خلال هذا الجدول تحليل التباين المعنوية.

قيمة f فيشر = 0,045.

هذه قيمة جيدة للدراسة لأنها اقل من $0,05 \leq 0,0454$.

• الجدول رقم (9.2) : يمثل الإحتمالات

الإحتمالات	
0.088	الثابت
0.139	المتغير الأول
0.029	المتغير الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج Excel.

تحليل الجدول :

من خلال الجدول نلاحظ أن x_1 غير مؤثر على y لأن قيمة x_1 أكبر من y

$$0,139 \geq 0,05$$

أما x_2 مؤثر وبشكل جيد على y لأن قيمة x_2 أقل من y

$$0,029 \leq 0,05$$

• الجدول رقم (10.2) : يمثل قيم معاملات الانحدار

Y	الحد الثابت	X1	X2
قيمة المعامل	1506971.14	-0.00654	0.00930
T	3.147	-2.393	5.766
المعنوية	0.088	0.139	0.029

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج Excel 2007 .

تحليل الجدول :

يبين الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبار المعنوية الاحصائية لهذه المعاملات.

وهذا ما أثبتته قيمة المعامل لكل من الحد الثابت بحيث كان 1506971.14

أما x_1 كانت لديه قيمة سالبة ب -0.00654

و x_2 كانت قيمته موجبة ب 0.00930

أما T :

كانت قيمتها عند الحد الثابت $3,147$

x_1 سالبة ب $-2,393$, أما x_2 موجبة ب $5,766$

أما عن القيم المعنوية :

كانت عند الحد الثابت ب : $0,088$

و x_1 ب : $0,139$ و x_2 ب : $0,029$

ومن هنا نقول بأن :

اختبار ستوديت: x_1 غير معنوي : $0,139 \geq 0,05$

أما x_2 فهو معنوي من الناحية الاحصائية : $0,029 \leq 0,05$

• الجدول رقم (11.2) : يمثل التوزيع الاحتمالي

Y	التوزيع المئوي
1014806.84	10
1098763.49	30
1424063.09	50
1794651.1	70
3866809.48	90

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Excel 2007 .

- نسبة (90 في المائة) كانت لسنة 2010, نسبة (70 في المائة) كانت لسنة 2011, نسبة (50 في المائة) كانت لسنة 2013, نسبة (30 في المائة) كانت لسنة 2012, نسبة (10 في المائة) كانت لسنة 2014.

المطلب الثاني : المناقشة

✚ مناقشة التقرير المفصل :

من خلال ماتم عرضه في الجدول رقم (7) التقرير المفصل نلاحظ أن القيم التي أعطيت لنا من طرف المتغيرين التكوين الداخلي والتكوين الخارجي, قد أعطت تفسيراً جيداً للدراسة التي قمنا بها.

✚ مناقشة تحليل التباين :

من خلال ماتم عرضه في الجدول رقم (8) تحليل التباين ومن خلال قيمة فيشر f نستطيع القول بأن التكوين المعمول به في المؤسسة, هو تكوين ناجح وفعال وذلك للقيمة التي أعطتها فيشر f وهي قيمة أقل من 0.05.

✚ مناقشة الاحتمالات :

من خلال ماتم عرضه في الجدول رقم (9) الاحتمالات نقول أن التكوين الداخلي ليس فعال وناجح من خلال القيمة التي أعطاها, مقارنة بالتكوين الخارجي الذي كان فعال وناجح.

✚ مناقشة قيم معاملات الانحدار :

من خلال ماتم عرضه في الجدول رقم (10), وهو يوضح معاملات القيمة المعنوية ومعاملات T وإختبار ستوديت لكل من التكوين الداخلي والتكوين الخارجي, نرى ان قيم التكوين الخارجي أفضل من قيم التكوين الداخلي, وذلك نظرا لفعاليتها وتأثيره على أداء العاملين مقارنة بالتكوين الداخلي الذي لم يكن لديه الفعالية الكافية للتحسين في الأداء.

✚ مناقشة التوزيع الإحتمالي :

من خلال الجدول رقم (11) تبين النتائج المتحصل عليها عن إنتاجية العامل لكل سنة ونسبتها المئوية من تكاليف التكوين, بداية من سنة 2010 إلى سنة 2014, بحيث حققت في سنة 2010, أكبر إنتاجية بنسبة (90 في المائة) ثم إنخفضت إلى (50 في المائة) في سنة 2013 حتى وصلت إلى نسبة (10 في المائة) في سنة 2014.

خلاصة الفصل الثاني :

كشف هذا الفصل على نتائج التكوين ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، 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 وإختصاصاتها ومجالها البشري، وأهمية هذا الميدان ومدى ملاءمته للبحث.

الخاتمة

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 عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثماراً على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصراً حساساً 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 مباشرة بهذا الموضوع.

أولاً: الإستنتاجات

يمكن الحكم على وظيفة التكوين العامل به في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود، فهو نظام يوضع له برامج وتكاليف من طرف المؤسسة لكي يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين، كما نرى أن المستوى تتخذ قرارات وتقوم بتقسيم مجالات التكوين وكل فئة مقصودة بالتكوين، وهذا ناتج عن البرامج الموضوعية، والتي تسيير عليها خطة التكوين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

من خلال النتائج الميدانية يمكن القول أن نظام التكوين بكامله السائد في المؤسسة للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود, يحظى بالإهتمام والمتابعة وهذا دليل على نجاح عملية التكوين في التحسين في الأداء للعمال وبناءا عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

كشفت نتائج الدراسة عن جملة من المشاكل والأخطاء والهفوات, والتي تم عرضها في النتائج السابقة وهي متعلقة أساسا بالقائمين على عملية التكوين الداخلي في المؤسسة, كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل وموضوعي لمستوى أداء العاملين حيث حال دون فعاليته, ومن هنا نستطيع القول يجب الإعادة في النظر للتكوين الداخلي وتصحيح أخطائه وتوفير مصاريف مالية وأساتذة ذات كفاء وكذلك أساليب الراحة وقت التكوين, أما عن التكوين الخارجي فيجب على المؤسسة أن تواصل فيه, وبناءا عليه يمكن القول في الفرضية الثالثة أن هناك نوع من التكوين لا يقوم بتحسين الأداء وهو التكوين الداخلي, وهناك نوع يقوم بتحسين الأداء وهو التكوين الخارجي.

وبناء على هذا نقترح على المؤسسة للوصول إلى تكوين ناجح يضمن لها كل ماسبق, ويحقق لها التنمية المستدامة لأفرادها, مجموعة من الإقتراحات والتوصيات نراها ضرورية لتطوير وتفعيل نظام التكوين السائد في المؤسسة, أهم هذه الإقتراحات و التوصيات هي :

الإقتراحات والتوصيات :

بالرغم من أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP تعد من كبرى المؤسسات في الجزائر وواحدة من أهم المؤسسات في قطاع المحروقات, فهي على مر السنوات إحتلت مكانة هامة وحققت إنجازات منها :

- تسيطر على سوق الحفر في الجزائر بنسبة 50% من الصفقات؛
- تستقطب عدد كبير من العمال المؤهلة؛
- المتعامل رقم 01 في الجزائر في مجال الصيانة البترولية وصيانة الآبار.

إلا أنه على ضوء النتائج السالفة ذكر يمكن القول أن نظام التكوين المطبق في المؤسسة محل الدراسة يعتبر من الأنظمة التي تخدم طموحات المؤسسة وطموحات أفرادها, إلا أن هناك خلل في ذلك بحيث أن التكوين الداخلي لا يعمل بالشكل المطلوب وعليه نقترح مايلي :

✓ يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي, وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها, من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية؛

- ✓ يجب على المؤسسة أن تواصل في التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي, لأن التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب؛
- ✓ إعلام وتحسيس الخاضعين لعملية التكوين وأهميته, ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي؛
- ✓ ضرورة مراجعة النتائج وتقييمها من طرف الإدارة العليا؛
- ✓ توفير وتحسين ظروف العمل, للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.

آفاق الدراسة :

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكمله, تبحث في كل مامن 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, منها :

- ❖ دور التكوين في التقليل من المخاطر الصناعية في المؤسسات البترولية؛
- ❖ دور لوحة القيادة في تقييم تكوين العمال في المؤسسات البترولية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، بدون طبعة، مصر، 2003.
2. الخشرو ومحمد مصطفى، مرسى نبيل محمد، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات الوظائف، مكتبة القسري الرياض، 1999، ط 3.
3. بني حمدان خالد محمد، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر، بدون طبعة، الأردن، 2009.
4. عقيلي عمر وصف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

2- البحوث الجامعية:

1. بن عشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية - بسكرة - ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - ، 2005-2006.
2. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، ماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007.
3. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013-2014.
4. هدار بحة، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة، ماستر، جامعة ورقلة، 2011-2012؛

3- المدخلات و المقالات:

- 1- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر عدد 06 / 2008.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) : التقرير المالي لمصلحة التكوين 2010

ENTP	ACTIVITE FORMATION	Période :
C. FORMATION		Annual 2010

I-FORMATION

Unité : KDA

Désignation	Prévisions Année	Annual 2010			Cumul au 31/12/2010		
		Prévisions	Réalisations	T,R %	Prévisions	Réalisations	T,R %
Nbre agents en formation	6 296	6296	5 709	91%	6 296	5 709	91%
Coût de la formation	467 685	467 685	392 508	84%	467 685	392 508	84%

2-PLAN D' ACTION

Unité : KDA

Filière	Intra entreprise		Extra entreprise		Etranger		Total	
	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation
FORAGE	584	25 242	392	64 068			976	89 310
MAINTENANCE	318	42 486	68	21 402	0	0	386	63 888
GESTION	170	5 480	399	29 467			569	34 947
HSE	285	11 722	1 998	105 701			2 283	117 423
INFORMATIQUE	14	306	0	0			14	306
TRANSPORT	0	0	44	1 937			44	1 937
HOTELLERIE	0	0	14	718			14	718
LANGUE	0	0	1 423	83 979			1 423	83 979
<i>Total</i>	1 371	85 237	4 338	307 271	0	0	5 709	392 508

الملحق رقم (2) : التقرير المالي لمصلحة التكوين 2011 خاص بالتكوين الداخلي

ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUIES
DGA ADMINISTRATION ET FINANCES
CENTRE DE FORMATION DE L'ENTREPRISE

DETAIL DES FORMATIONS INTERNES

LIBELLES	RECAP ANNUEL 2011											
	cadres			maitrises			executants			TOTAL		
	Effect	J/F	Coûts	Effect	J/F	Coûts	Effect	J/F	Coûts	Effect	J/F	Coûts
COURT TERME												
preparation iwcf	47	282	2 883	0	0	0	0	0	0	47	282	2 883
induction forage	58	303	1 829	59	240	1 263	79	300	1 585	196	843	4 677
induction O.P	0	0	0	0	0	0	36	108	588	36	108	588
formation sondeurs	0	0	0	0	0	0	33	198	1 332	33	198	1 332
Form accrocheurs	0	0	0	24	504	2 596	0	0	0	24	504	2 596
Form Maitre sondeurs										0	0	0
TOTAL FORAGE C.T	105	585	4 712	83	744	3 859	148	606	3 505	336	1 935	12 076
FORMATION CONTINUE										0	0	0
INGENIEUR FORAGE GR 11/10	70	2 020	10 870	0	0	0	0	0	0	70	2 020	10 870
INGENIEUR FORAGE GR 12/10	89	2 542	13 937	12	252	1 448	0	0	0	101	2 794	15 385
DEUA FORAGE GR 17/10	0	0	0	40	1 192	6 192	0	0	0	40	1 192	6 192
DEUA FORAGE GR 18/10	0	0	0	60	1 644	8 425	0	0	0	60	1 644	8 425
ACCROCHEURS GR 19/10	0	0	0	120	3 480	15 512	0	0	0	120	3 480	15 512
DEUA FORAGE GR 20/11	0	0	0	70	1 452	7 493	0	0	0	70	1 452	7 493
INGENIEUR FORAGE GR 13/11	68	1 666	8 062	0	0	0	0	0	0	68	1 666	8 062
TOTAL FORAGE FOR CONTINU	227	6 228	32 869	302	8 020	39 070	0	0	0	529	14 248	71 939
TOTAL FORAGE	332	6 813	37 581	385	8 764	42 929	148	606	3 505	865	16 183	84 015
HSE												
FORMATION CONTINUE												
FORM ING HSE GR 10/10	17	221	1 071	0	0	0	0	0	0	17	221	1 071
TOTAL HSE CONTINUE	17	221	1 071	0	0	0	0	0	0	17	221	1 071
FORMATION COURT TERME										0	0	0
Form HSE SPECIFIQUE	24	144	782	115	690	3 595	85	510	2 451	224	1 344	6 828
Gestion accident de travail	53	318	2 094	4	24	145	0	0	0	57	342	2 239
tech intervention anti incendie	0	0	0	28	168	935	0	0	0	28	168	935
Form véhicules spéciaux	0	0	0	24	288	1 539	14	84	578	38	372	2 117
Form risques chimiques	13	78	452	0	0	0	0	0	0	13	78	452
TOTAL HSE CT	90	540	3 328	171	1 170	6 214	99	594	3 029	360	2 304	12 571
TOTAL HSE	107	761	4 399	171	1 170	6 214	99	594	3 029	377	2 525	13 642
MAINTENANCE												
COURT TERME												
Formaon scr	16	96	738	13	78	737	1	6	47	30	180	1 522
TOTAL COURT TERME	16	96	738	13	78	737	1	6	47	30	180	1 522
FORMATION CONTINUE										0	0	0
DEUA ELECTRICIEN GR 08/10	0	0	0	160	4 097	20 460	0	0	0	160	4 097	20 460
DEUA MECANICIEN GR 07/10	0	0	0	144	3 810	15 970	0	0	0	144	3 810	15 970
ING ELECTRICIEN GR 06/10	101	2 516	12 688	0	0	0	0	0	0	101	2 516	12 688
ING MECANICIEN GR 05/10	144	3 474	17 524	0	0	0	0	0	0	144	3 474	17 524
ING ELECTRICIEN GR 06/11	21	567	2 129	0	0	0	0	0	0	21	567	2 129
ING MECANICIEN GR 06/11	49	1 322	5 442	0	0	0	0	0	0	49	1 322	5 442
DEUA MECANICIEN GR 08/11	0	0	0	42	1 176	5 807	0	0	0	42	1 176	5 807
TOTAL FORM CONTINUE	315	7 879	37 783	346	9 083	42 237	0	0	0	661	16 962	80 020
TOTAL MAINTENANCE	331	7 975	38 521	359	9 161	42 974	1	6	47	691	17 142	81 542
GESTION										0	0	0
Permis de travail	39	234	1 295	0	0	0	0	0	0	39	234	1 295
TOTAL GESTION	39	234	1 295	0	0	0	0	0	0	39	234	1 295
TOTAL GLOBAL	809	15 783	81 796	915	19 095	92 117	248	1 206	6 581	1 972	36 084	180 494

الملحق رقم (3) : التقرير المالي لمصلحة التكوين 2011 خاص بالتكوين الخارجي

CENTRE DE FORMATION DE L'ENTREPRISE

DETAIL DES FORMATIONS EXTERNES

LIBELLES	RECAP ANNUEL 2011											
	cadres			maitrises			executants			TOTAL		
	Effect	J/F	Couts	Effect	J/F	Couts	Effect	J/F	Couts	Effect	J/F	Couts
Certification lwcf	438	2 628	71 282	0	0	0	0	0	0	438	2628	71282
formation sondeurs												
TOTAL FORMATION CT	438	2628	71282	0	0	0	0	0	0	438	2628	71282
TOTAL FORAGE	438	2628	71282	0	0	0	0	0	0	438	2628	71282
HSE												
Formation cond ambul	0	0	0	0	0	0	20	120	561	20	120	561
Formation hab elect SONELG	10	70	914	0	0	0	0	0	0	10	70	914
Form les gestes quis suv nafto	92	552	4 965	158	948	7 859	208	1 248	10 321	458	2748	23145
Form eling et arrimage	61	343	1 863	93	533	2 661	301	1 713	7 779	455	2589	12303
conduite défensive(vacataire)	2	12	72	0	0	0	176	1056	4940	178	1068	5012
urgences médicales	0	0	0	0	0	0	10	60	276	10	60	276
techn, intervention incendie	0	0	0	53	212	1092	4	16	75	57	228	1167
formaiton HACCP	21	276	1 661	0	0	0	0	0	0	21	276	1661
Formation facteur humain	12	36	314	0	0	0	0	0	0	12	36	314
Facteurs d'accidents	9	27	239	0	0	0	0	0	0	9	27	239
TOTAL HSE	207	1316	10028	304	1693	11612	719	4213	23952	1230	7222	45592
TRANSPORT												
form techniques de manutentic	1	6	33	0	0	0	27	162	749	28	168	782
TOTAL TRANSPORT	1	6	33	0	0	0	27	162	749	28	168	782
MAINTENANCE												
formation scr	47	282	9 843	21	126	4 368	0	0	0	68	408	14211
formation commande electriqu	21	126	760	0	0	0	0	0	0	21	126	760
TOTAL MAINTENANCE	68	408	10603	21	126	4368	0	0	0	89	534	14971
BUREAUTIQUE												
Perfectionnement informatique	10	108	709	16	120	801	0	0	0	26	228	1510
TOTAL BUREAUTIQUE	10	108	709	16	120	801	0	0	0	26	228	1510
form, principes finances	18	108	592	0	0	0	0	0	0	18	108	592
form évaluation des investissts	7	42	260	0	0	0	0	0	0	7	42	260
formation contrôle de gestion	8	48	297	1	6	34	0	0	0	9	54	331
formation permis de travail	30	177	973	3	12	82	1	3	22	34	192	1077
formation management	23	138	820	0	0	0	0	0	0	23	138	820
Normes IAS/IFRS	101	606	3680	0	0	0	0	0	0	101	606	3680
audit fonction entreprise	4	24	173	0	0	0	0	0	0	4	24	173
formation plan de relève	206	1095	12504	0	0	0	0	0	0	206	1095	12504
Formation bibliothéconomie	9	54	300	3	18	91	0	0	0	12	72	391
formation gestion documentair	8	48	272	2	12	62	0	0	0	10	60	334
protection de l'environnement	58	189	1017	13	48	245	4	12	57	75	249	1319
gestion budgétaire	10	60	365	0	0	0	0	0	0	10	60	365
tableau de bord	16	96	497	0	0	0	0	0	0	16	96	497
form nouvelle technologie	17	102	575	3	18	91	0	0	0	20	120	666
form gestion projet	24	144	821	0	0	0	0	0	0	24	144	821
évaluation des entreprises	3	9	110	0	0	0	0	0	0	3	9	110
formation autocad	7	42	254	0	0	0	0	0	0	7	42	254
Initiation environnementale	15	45	272	13	39	214	3	9	47	31	93	533
inspection sécurité	8	48	298	1	6	34	0	0	0	9	54	332
gestion des compétences	11	66	380	0	0	0	0	0	0	11	66	380
Formation cahiers de charges	28	160	922	0	0	0	0	0	0	28	160	922
role et responsabilité CP HSE	19	107	644	0	0	0	0	0	0	19	107	644
TOTAL GESTION	630	3408	26026	39	159	853	8	24	126	677	3591	27005
l'organisation de la sécurité sle	2	4	112	0	0	0	0	0	0	2	4	112
le contentieux de la secur sle	2	4	112	0	0	0	0	0	0	2	4	112
la ss & les différents types retra	2	4	112	0	0	0	0	0	0	2	4	112
responsabilité civile et pénale	2	4	108	0	0	0	0	0	0	2	4	108
seminaire s/la loi de finances 2	2	2	43	0	0	0	0	0	0	2	2	43
TOTAL SEMINAIRE GESTION	10	18	487	0	0	0	0	0	0	10	18	487
	1364	7892	119168	380	2098	17634	754	4399	24827	2498	14389	161629

الملحق رقم (4) : التقرير المالي لمصلحة التكوين لسنة 2012

ENTP	ACTIVITE FORMATION	Période :
D. FORMATION		Année 2012

1-FORMATION

Unité : KDA

Désignation	Prévisions Année	Année 2012			Cumul au 31/12/12		
		Prévisions	Réalisations	T,R %	Prévisions	Réalisations	T,R %
Nbre agents en formation	6 784	6784	4 217	62%	6784	4 217	62%
Coût de la formation	455 391	455 391	328 965	72%	455 391	328 965	72%
Jour de Formation	52764	52764	60595	115%	52 764	60 595	115%

2-PLAN D' ACTION

Unité : KDA

déduction faite des double emplois

Filière	Intra entreprise		Extra entreprise		Séminaire		Total	
	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation
FORAGE	1 133	117 326	192	31 591			1 325	148 917
MAINTENANCE	780	105 048	73	7 039	0	0	853	112 087
GESTION	29	497	466	15 496	15	1 792	510	17 785
HSE	143	4576	1 243	41 530			1 386	46 106
INFORMATIQUE	0	0	30	1 078			30	1 078
INFORMATIQUE	0	0	113	2 992			113	2 992
TRANSPORT	0	0	0	0			0	0
HOTELLERIE	0	0	0	0			0	0
LANGUE	0	0						
<i>Total</i>	2 085	227 447	2 117	99 726	15	1 792	4 217	328 965

الملحق رقم (5) : التقرير المالي لمصلحة التكوين 2013

ENTP	ACTIVITE FORMATION	Période :
D. FORMATION		Année 2013

1-FORMATION

Unité : KDA

Désignation	Prévisions Année	Année 2013			Cumul au 31/12/13		
		Prévisions	Réalisations	T,R %	Prévisions	Réalisations	T,R %
Nbre agents en formation	6 113	6113	1 737	28%	6113	1 722	28%
Coût de la formation	588 136	588 136	92 105	16%	588 136	91 571	16%
Jour de Formation	74234	74234	17236	23%	74 234	17 146	23%

2-PLAN D' ACTION

Unité : KDA

déduction faite des double emplois

Filière	Intra entreprise		Extra entreprise		Séminaire		Total	
	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation
FORAGE	598	55 404	0	0			598	55 404
MAINTENANCE	76	8 812	134	5 115	0	0	210	13 927
GESTION	145	2 187	179	8 380	2	134	326	10 701
HSE	439	7 562	142	3 931			581	11 493
INFORMATIQUE	0	0	0	0			0	0
TRANSPORT	0	0	22	580			22	580
HOTELLERIE	0	0	0	0			0	0
LANGUE	0	0					0	0
<i>Total</i>	1 258	73 965	477	18 006	2	134	1 737	92 105

الملحق رقم (6) : التقرير المالي لمصلحة التكوين 2014

ENTP	ACTIVITE FORMATION	Période :
D. FORMATION		Année 2014

1-FORMATION

Unité : KDA

Désignation	Prévisions Année	Année 2014			Cumul au 31/12/14		
		Prévisions	Réalisations	T,R %	Prévisions	Réalisations	T,R %
Nbre agents en formation	7 288	7258	2 980	41%	7258	2 980	41%
Coût de la formation	656 661	649042	201 375	31%	649 042	201 375	31%
Jour de Formation	62986	62872	27 378	44%	62 872	27 378	44%

2-PLAN D' ACTION

Unité : KDA

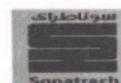
↓ déduction faite des double emplois

Filière	Intra entreprise		Extra entreprise		Etranger		Total	
	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation	Nbre agents	coût formation
FORAGE	1 567	110 303	34	1 221	0	0	1 601	111 524
MAINTENANCE	53	1 341	146	8 143	0	0	199	9 484
GESTION	38	1 125	287	14 816	0	0	325	15 941
HSE	423	10 014	361	52 681	0	0	784	62 695
INFORMATIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORT	35	645	36	1 085	0	0	71	1 730
HOTELLERIE	0	0	0	0	0	0	0	0
LANGUE	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Total</i>	2 116	123 428	864	77 947	0	0	2 980	201 375

الملحق رقم (7) : التقرير المالي للمؤسسة 2010-2011



ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX Puits
EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA
Filiale du groupe Sonatrach



Certifiée QSE

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
Période du 01/01/2011 au 31/12/2011

LIBELLES	Note	MONTANTS	
		2011	2010
Ventes et produits annexes	27	36 095 340 127,01	34 421 858 136,73
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée	28	168 361 927,60	277 965 095,85
Subventions d'exploitation			
I PRODUCTION DE L'EXERCICE		36 263 702 054,61	34 699 823 232,58
Achats consommés	29	2 746 703 091,60	3 144 437 693,19
Services extérieurs et autres consommations	30	8 869 075 191,88	7 119 444 332,59
II CONSOMMATION DE L'EXERCICE		11 615 778 283,48	10 263 882 025,78
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		24 647 923 771,13	24 435 941 206,80
Charges de personnel	31	12 605 171 681,39	12 312 607 874,95
Impôts, taxes et versements assimilés	32	760 955 273,17	731 784 854,73
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		11 281 796 816,57	11 391 548 477,12
Autres produits opérationnels	33	1 158 286 352,95	1 944 326 276,03
Autres charges opérationnels	34	95 964 565,06	845 805 212,50
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	35	9 620 416 260,74	9 872 736 194,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions	36	1 865 108 237,78	1 902 378 270,96
V RESULTAT OPERATIONNEL		4 588 810 581,51	4 519 711 617,59
Produits financiers	37	124 100 123,69	265 340 466,26
Charges financières	38	604 573 344,97	805 445 898,26
VI RESULTAT FINANCIER		-480 473 221,28	-540 105 432,00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		4 108 337 360,23	3 979 606 185,59
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	39	1 099 469 258,26	1 172 982 474,27
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	40	-229 779 023,18	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		39 411 196 769,03	38 811 868 245,83
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		36 172 549 643,88	36 005 244 534,51
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 238 647 125,15	2 806 623 711,32
Elements extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elements extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 238 647 125,15	2 806 623 711,32

الملحق رقم (8) : التقرير المالي للمؤسسة 2011-2012



ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUITES
EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA
Filiale du groupe Sonatrach



Certifiée QHSE

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
Période du 01/01/2012 au 31/12/2012

LIBELLES	Note	MONTANTS	
		2012	2011
Ventes et produits annexes		39 358 880 750.30	36 095 340 127.01
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			168 361 927.60
Subventions d'exploitation			
I PRODUCTION DE L'EXERCICE		39 358 880 750.30	36 263 702 054.61
Achats consommés		3 017 264 746.07	2 746 703 091.60
Services extérieurs et autres consommations		8 910 423 240.65	8 869 075 191.88
II CONSOMMATION DE L'EXERCICE		11 927 687 986.72	11 615 778 283.48
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		27 431 192 763.58	24 647 923 771.13
Charges de personnel		14 317 949 005.32	12 605 171 681.39
Impôts, taxes et versements assimilés		927 860 695.82	760 955 273.17
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		12 185 383 062.44	11 281 796 816.57
Autres produits opérationnels		1 157 026 377.38	1 158 286 352.95
Autres charges opérationnels		112 874 609.79	95 964 565.05
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		10 988 257 050.04	9 620 416 260.74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 677 198 082.30	1 865 108 237.78
V RESULTAT OPERATIONNEL		7 918 475 862.29	4 588 810 581.51
Produits financiers		76 067 396.92	124 100 123.69
Charges financières		358 529 540.16	604 573 344.97
VI RESULTAT FINANCIER		-282 462 143.24	-480 473 221.28
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		7 636 013 719.05	4 108 337 360.23
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			1 099 469 258.26
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-85 970 355.25	-229 779 023.18
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		46 269 172 606.90	39 411 196 769.03
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		38 547 188 532.60	36 172 549 643.88
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 721 984 074.30	3 238 647 125.15
Elements extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elements extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 721 984 074.30	3 238 647 125.15

الملحق رقم (9) : التقرير المالي للمؤسسة 2012-2013



ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUIXS

EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA

Certifiée QGISSE

COMPTE DE RESULTATS (Par nature) CUMULE

Période du 01/01/2013 au 31/12/2013

Cptes	LIBELLES	Note	MONTANTS	
			2013	2012
70	Ventes et produits annexes	22	45 538 633 383.78	39 358 880 750.30
72	Variation stocks produits finis et en cours			
73	Production immobilisée	23	584 977 600.06	
74	Subventions d'exploitation			
	I PRODUCTION DE L'EXERCICE		46 123 610 983.84	39 358 880 750.30
60	Achats consommés	24	2 560 301 194.24	3 017 264 746.07
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations	25	10 058 366 492.82	8 910 457 490.74
	II CONSOMMATION DE L'EXERCICE		12 618 667 687.06	11 927 722 236.81
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		33 504 943 296.78	27 431 158 513.49
63	Charges de personnel	26	15 006 622 472.72	14 317 949 005.32
64	Impôts, taxes et versements assimilés	27	1 002 959 809.16	905 801 355.82
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		17 495 361 014.90	12 207 408 152.35
75	Autres produits opérationnels	28	911 573 425.66	1 197 141 204.18
65	Autres charges opérationnels	29	269 417 648.38	152 509 790.25
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de va	30	8 650 743 035.17	10 988 257 050.04
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	31	65 423 459.23	5 677 198 082.30
	V RESULTAT OPERATIONNEL		9 552 197 216.24	7 940 980 598.54
76	Produits financiers	32	99 000 866.34	76 067 396.92
66	Charges financières	33	94 329 759.33	358 529 540.16
	VI RESULTAT FINANCIER		4 671 107.01	-282 462 143.24
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		9 556 868 323.25	7 658 518 455.30
695 & 696	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	34	2 151 669 838.00	1 908 280 240.63
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	35	-220 036 451.75	-85 970 355.25
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		47 199 608 735.07	46 309 287 433.70
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		39 574 373 798.07	40 473 078 863.78
	VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 625 234 937.00	5 836 208 569.92
77	Elements extraordinaires (produits) (à préciser)			
67	Elements extraordinaires (charges) (à préciser)			
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 625 234 937.00	5 836 208 569.92

الملحق رقم (10) : التقرير المالي للمؤسسة 2013-2014



ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUIES
EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA

Certifié Q/ISE

COMPTE DE RESULTATS (Par nature) CUMULE

Période du 01/01/2014 au 31/12/2014

Cptes	LIBELLES	Note	MONTANTS	
			2014	2013
70	Ventes et produits annexes	22	53 429 189 231.16	45 538 633 383.78
72	Variation stocks produits finis et en cours			
73	Production immobilisée	23		584 977 600.06
74	Subventions d'exploitation			
	I PRODUCTION DE L'EXERCICE		53 429 189 231.16	46 123 610 983.84
60	Achats consommés	24	2 884 955 207.24	2 580 301 194.24
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations	25	11 326 856 042.77	10 058 366 492.82
	II CONSOMMATION DE L'EXERCICE		14 211 811 250.01	12 618 667 687.06
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		39 217 377 981.15	33 504 943 296.78
63	Charges de personnel	26	15 820 102 202.44	15 006 622 472.72
64	Impôts, taxes et versements assimilés	27	1 301 295 065.12	1 002 959 809.16
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		22 095 980 713.59	17 495 361 014.90
75	Autres produits opérationnels	28	1 796 429 277.61	911 573 425.66
65	Autres charges opérationnels	29	1 521 661 644.93	289 417 648.38
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	30	8 180 732 676.45	8 650 743 035.17
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	31	2 214 962 850.98	65 423 459.23
	V RESULTAT OPERATIONNEL		16 404 978 520.80	9 552 197 216.24
76	Produits financiers	32	73 705 421.29	99 000 866.34
66	Charges financières	33	35 240 837.99	94 329 759.33
	VI RESULTAT FINANCIER		38 464 583.30	4 671 107.01
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		16 443 443 104.10	9 556 868 323.25
695 & 698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	34	3 957 109 210.00	2 151 689 838.00
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	35	177 742 393.48	-220 036 451.75
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		57 514 286 781.04	47 199 608 735.07
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		45 205 695 280.42	39 574 373 798.07
	VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		12 308 591 500.62	7 625 234 937.00
77	Elements extraordinaires (produits) (à préciser)			
67	Elements extraordinaires (charges) (à préciser)			
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		12 308 591 500.62	7 625 234 937.00

الملحق رقم (11) : مخرجات Excel

RAPPORT DÉTAILLÉ	
<i>Statistiques de la regression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.9770
Coefficient de détermination R ²	0.9546
Coefficient de détermination R ²	0.9092
Erreur-type	353753.88
Observations	5

ANALYSE DES RÉSIDUS			
<i>Observation</i>	<i>Prévisions y</i>	<i>Résidus</i>	<i>Résidus normalisés</i>
1	3807450.055	59359.42461	0.237303132
2	1829670.308	-35019.20805	-0.139997444
3	946751.5415	152011.9485	0.607703186
4	1190621.347	233441.7435	0.933237766
5	1424600.749	-409793.9085	-1.638246639

الملحق رقم (12) : مخرجات Excel

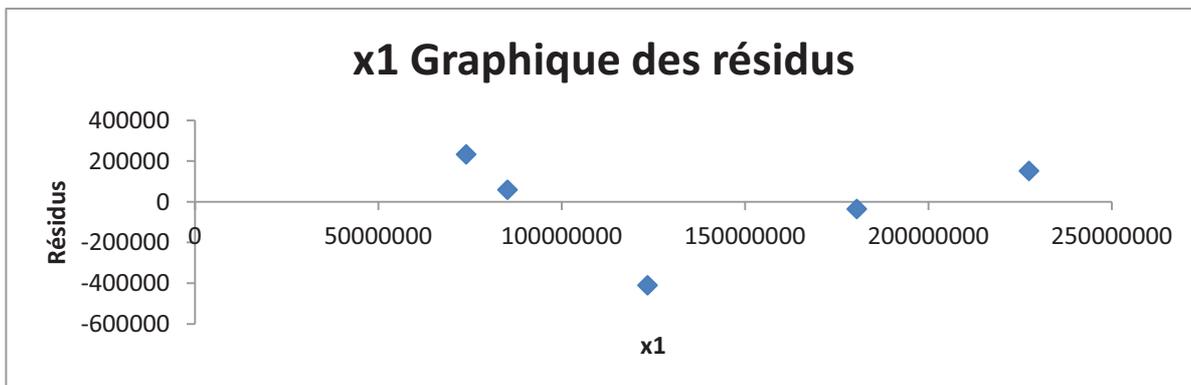
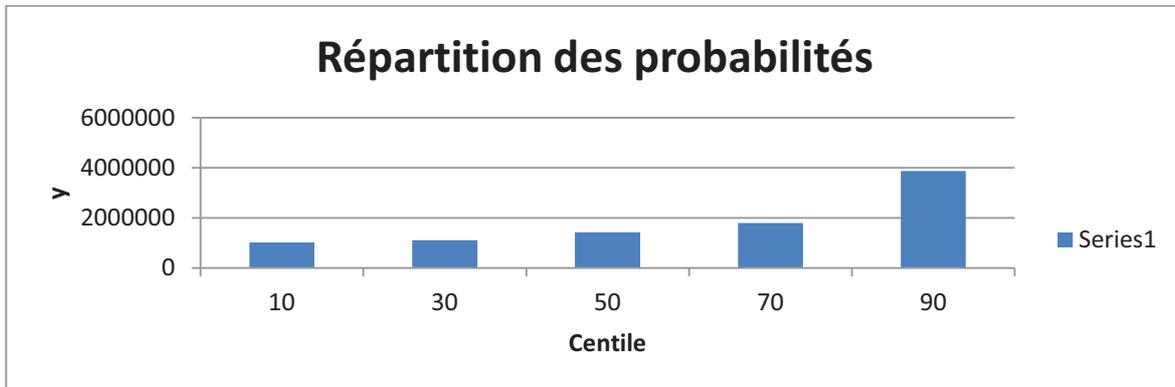
ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	2	5.26311E+12	2.63155E+12	21.0286	0.0454
Résidus	2	2.50284E+11	1.25142E+11		
Total	4	5.51339E+12			



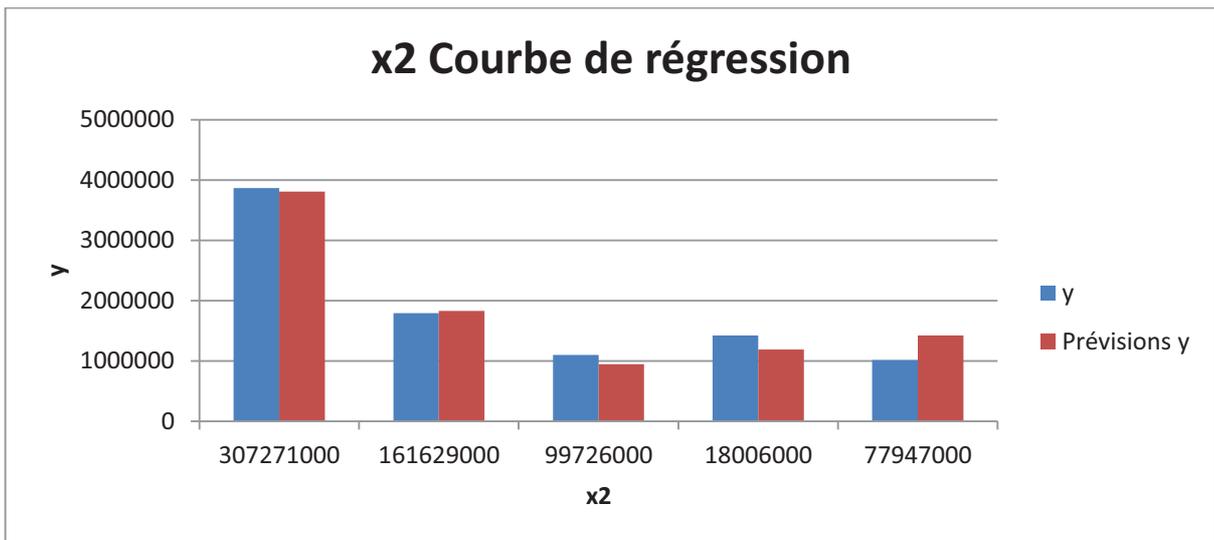
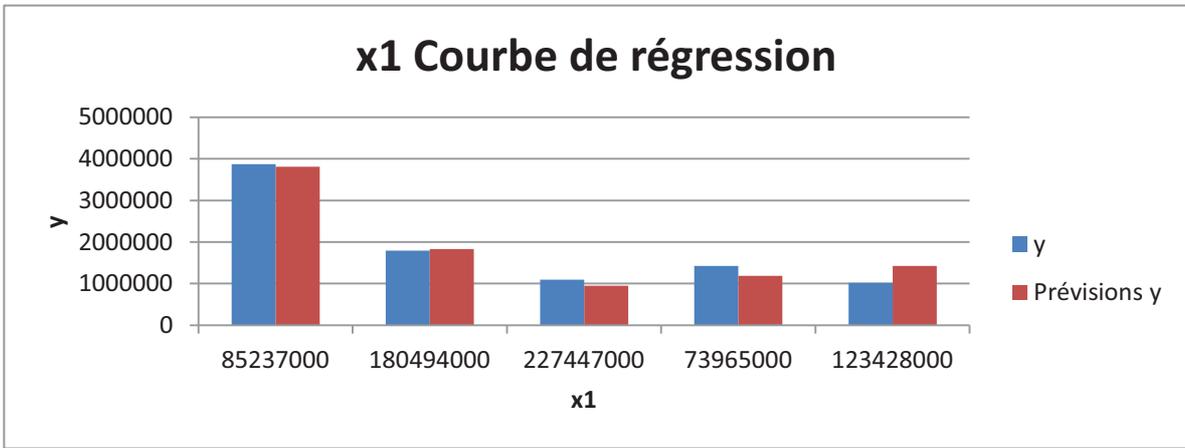
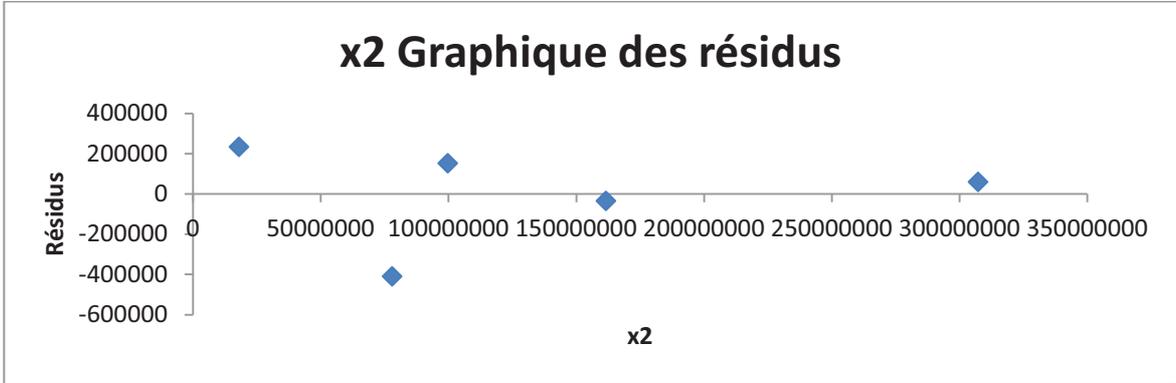
	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance =95%</i>
Constante	1506971.14	478892.82	3.147	0.088	- 553538.33
x1	-0.00654	0.00273	-2.393	0.139	-0.01830
x2	0.00930	0.00161	5.766	0.029	0.00236

الملحق رقم (13) : مخرجات Excel

RÉPARTITION DES PROBABILITÉS	
<i>Centile</i>	<i>y</i>
10	1014806.84
30	1098763.49
50	1424063.09
70	1794651.1
90	3866809.48



الملحق رقم (14) : مخرجات Excel



الملحق رقم (15) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



الملحق رقم (16): الشهادات المتحصلة عليها المؤسسة من طرف الإيزو



Entreprise Nationale des Travaux aux Puits ENTP - CERTIFIEE QHSE

Certificat FROS08020

Le système de management de

Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP)

Base du 20 Avril 1955, BP 206207,
35520 Hassi - Messaoud,
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2008

Pour les activités suivantes:

Forage, Entretien des puits, Maintenance pétrolière, Engineering,
Équipement tubulaire, Transports de matériels et d'équipements,
Maintenance de véhicules et d'engins, Hôtellerie

Ce certificat est valable du 22 Septembre 2014 au 29 Mai 2017
Et reste valide jusqu'à décision subséquente à l'issue des audits de suivi
Date de renouvellement de certification 29 Mai 2017 - 3 mois
Version 4, Certifié depuis Mai 2005

Audité par

F. Bouchet

35520 Hassi-Messaoud, Algérie
Tél: +33 (0) 4 24 87 11 14 - Fax: +33 (0) 4 24 87 11 15 - www.sgs.com

Page 1 de 1

Certificat FROS08032

Le système de management de

Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP)

Base du 20 Avril 1955, BP 206207,
35520 Hassi - Messaoud,
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

OHSAS 18001 : 2007

Pour les activités suivantes:

Forage, Entretien des puits, Maintenance pétrolière, Engineering,
Équipement tubulaire, Transports de matériels et d'équipements,
Maintenance de véhicules et d'engins, Hôtellerie

Ce certificat est valable du 22 Septembre 2014 au 29 Mai 2017
Et reste valide jusqu'à décision subséquente à l'issue des audits de suivi
Date de renouvellement de certification 29 Mai 2017 - 3 mois
Version 4, Certifié depuis Mai 2005

Audité par

F. Bouchet

35520 Hassi-Messaoud, Algérie
Tél: +33 (0) 4 24 87 11 14 - Fax: +33 (0) 4 24 87 11 15 - www.sgs.com

Page 1 de 1

Certificat FROS08028

Le système de management de

Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP)

Base du 20 Avril 1955, BP 206207,
35520 Hassi - Messaoud,
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 14001 : 2004

Pour les activités suivantes:

Forage, Entretien des puits, Maintenance pétrolière, Engineering,
Équipement tubulaire, Transports de matériels et d'équipements,
Maintenance de véhicules et d'engins, Hôtellerie

Ce certificat est valable du 22 Septembre 2014 au 29 Mai 2017
Et reste valide jusqu'à décision subséquente à l'issue des audits de suivi
Date de renouvellement de certification 29 Mai 2017 - 3 mois
Version 4, Certifié depuis Mai 2005

Audité par

F. Bouchet

35520 Hassi-Messaoud, Algérie
Tél: +33 (0) 4 24 87 11 14 - Fax: +33 (0) 4 24 87 11 15 - www.sgs.com

Page 1 de 1

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	إهداء
II	شكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الدراسة النظرية للتكوين ودوره في تحسين الأداء
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل لدراسة التكوين ودوره في تحسين الأداء
03	المطلب الأول ماهية التكوين
03	الفرع الأول تعريف التكوين وأهميته
04	الفرع الثاني: أهداف التكوين وأنواعه
06	المطلب الثاني: تحسين الأداء
06	الفرع الأول: مفهوم الأداء ومكوناته ومحدداته
07	الفرع الثاني: عملية تحسين الأداء ودور التكوين في تحسينه
09	المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة
09	المطلب الأول: الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية
12	المطلب الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية
14	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتكوين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP
16	تمهيد
17	المبحث الأول: طريقة الدراسة و الأدوات
17	المطلب الأول: الطريقة
17	الفرع الأول: اختيار مجتمع الدراسة و العينة
22	الفرع الثاني: تحديد المتغيرات وتلخيص المعطيات المجمعة
26	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

26	الفرع الأول : الأدوات.....
27	الفرع الثاني: الفرع الثاني : الدراسة الإحصائية / البرامج المستخدمة.
27	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة.....
31	المطلب الثاني: مناقشة الدراسة.....
33 خلاصة
35 خاتمة