

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير بترولي

بعنوان :

مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في
المؤسسة البترولية
(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP))

من إعداد الطالب : عبد الحميد بوخالفة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2015/06/02

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / بركة محمد	(استاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح) رئيسا
الدكتور / حجاج عبد الرؤوف	(استاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح) مناقشا
الدكتور / دبون عبد القادر	(استاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح) مشرفا

السنة الجامعية : 2015/2014

الإهداء

أهدي خلاصة جهدي المتواضع:

إلى فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار مقابل إلى من عانت معي مخاض
هذا العمل وميلاده إلى التي عمرتني بحنانها وحبها إلى أمي الحبيبة التي
أتمنى لها دوام الصحة والعافية

إلى من كان شمعة تنير دربي ومن علمني الجهاد المثابرة وحب الاطلاع
والسير على خطى حبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام إلى أبي حبيب
أطال الله في عمره

إلى الذين كانوا قدوتي في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء، خاصة محمد الزبير، توفيق، إدريس

إلى كل طلاب العلم جاد في طلبه يخوض على دينه

عبد الحميد

شكر وتقدير

قال تعالى: " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه " الاحقاف الآية 15

نحمد لله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا القوة والعزم، على مواصلة مشورنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل ونحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبك وخليفه الأمين عليه ازكى الصلاة والسلام كما اتقدم بجميل شكري وتقدير للدكتور ديمون عبد القادر لتفضله بإشرافه على هذا البحث وعلى سعة صدره وعلى حرصه أن يخرج هذا البحث في صورة كاملة لا يشوهه أي نقص أسأل الله أن يجزه عنا كل خير

كما أشكر لجنة المناقشة لي تفضلها على قراءة وتقييم هذه المذكرة

واتقدم بشكر لجميع عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

وخاصة مديرة المراقبة الجيولوجية MDL

عبد الحميد

ملخص

تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية توسيع القدرات والخبرات، والمستهدف بها هو أن يصل الإنسان بجهوده إلى مستوى مرتفع من الإنتاج والدخل،

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تنمية الموارد البشرية في تفعيل الأداء البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بحاسي مسعود ورقلة.

تحقيقا لهذا الهدف لجأنا إلى الدراسة الميدانية في المؤسسة وعالجنا من خلالها عناصر تنمية الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، الترقية، السنوات الأخيرة (2012.2015) ومن خلالها حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في " ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تفعيل الأداء البشري؟

كلمات الافتتاحية: تنمية الموارد البشرية، أداء بشري، توظيف تدريب، ترقية، إنتاجية.

Résumé:

il est considéré que le développement des ressources humaine est une opération d extension de la capacité d expérience en visant par ce biais ainsi que l effort nécessaire arrive au niveau espère de la productivité et un rendement financier adéquat la performance du moyen humain se qualifie par une formation approfondie dans le domaine et l instauration d objectifs promotionnel qui se trouve par ses prestation de services au puits dans l entreprise nationale E.N.S.P. Hassi Messaoud Ouargla pour confirmer cet objectif nous avons mis a l épreuve cette étude a l entreprise sus cite et dans laquelle nous avons réajuster les éléments de développement des ressources humaine par le recrutement , la formation et la promotion dans les dernière année (2012- 2015) de cette mise a l épreuve nous avons essaye de répondre aux lacunes de cette étude qui est l importance de la participation effective des ressources humaine dans le développement

les mots d ouverture :

-Le développement des ressources humai, L activation de performances humaines recrutement, formation, promotion et rendement

قائمة المحتويات

الصفحة	
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول والأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وأداء البشري.....
03	المبحث الأول: مداخل اساسية لتنمية الموارد البشرية وأداء البشري.....
10	المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة.....
16	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.....
18	المبحث الأول: طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
20	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
43	الخاتمة.....
47	المراجع.....
51	الملاحق.....
57	الفهرس.....

المقدمة

الفصل الأول

الدراسة النظرية لتنمية الموارد البشرية وأداء البشري

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الأخوات

قائمة المصادر والمراجع

الأملاح

الفهم ريس

أولاً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	الجدول 1-1
19	تطور عدد الموظفين لمؤسسة خلال فترة (2012-2015)	الجدول 2-1
22	عدد المتدربين بالمؤسسة الوطنية (2012-2015)	الجدول 2-2
23	المدة الزمنية للتدريب (2012-2015)	الجدول 2-3
24	تطور ميزانية تدريب بمؤسسة الوطنية (2012-2015)	الجدول 2-4
26	تطور ميزانية التكوين بالمؤسسة لسنة 2012	الجدول 2-5
27	تطور عدد المتكويين بمؤسسة لسنة 2013	الجدول 2-6
28	تطور عدد المتكويين بمؤسسة لسنة 2014	الجدول 2-7
29	عدد المتكويين بالمؤسسة لسنة 2015	الجدول 2-8
30	الترقية في المؤسسة (2012-2014)	الجدول 2-9
32	توزيع حوادث العمل في المؤسسة (2012-2014)	الجدول 2-10
33	تطور الإنتاجية في المؤسسة لسنة 2013	الجدول 2-11
34	تطور الإنتاجية في المؤسسة لسنة 2014	الجدول 2-12
35	تطور متغيرات الدراسة للمؤسسة خلال (2012-2014)	الجدول 2-13
38	يوضح مؤشرات عناصر تنمية الموارد البشرية (2012-2014)	الجدول 2-14

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	الإطار العام لمكونات أداء العاملين	الشكل 1-1
20	تطور الموظفين خلال (2012-2015)	الشكل 1-2
21	مراكز تكوين المعتمدة في المؤسسة	الشكل 2-2
22	عدد المتدربين بمؤسسة (2012-2015)	الشكل 3-2
24	المدى الزمني للتدريب بالمؤسسة (2012-2015)	الشكل 4-2
25	تطوير ميزانية التدريب بالمؤسسة (2012-2015)	الشكل 5-2
26	تطور ميزانية تدريب مؤسسة لسنة 2012	الشكل 6-2
28	تطور ميزانية تكوين مؤسسة لسنة 2013	الشكل 7-2
29	تطور ميزانية تكوين مؤسسة لسنة 2014	الشكل 8-2
30	تطور عدد المتكويين بالمؤسسة لسنة 2015	الشكل 9-2
31	ترقية في المؤسسة (2012-2014)	الشكل 10-2
32	حوادث العمل في المؤسسة (2012-2014)	الشكل 11-2
33	تطور الإنتاجية في المؤسسة لسنة 2013	الشكل 12-2
34	تطور الإنتاجية في المؤسسة لسنة 2014	الشكل 13-2
37	تطور متغيرات الدراسة للمؤسسة خلال (2012-2014)	الشكل 14-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	الملحق 01
53	ميزانية تدريب مؤسسة لسنة 2012	الملحق 02
54	مخطط التدريب لمؤسسة لسنة 2015	الملحق 03
55	استمارة تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	الملحق 04
56	المقابلة	الملحق 05

أ- توطئة :

تعد تنمية الموارد البشرية حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها رغم أن تنمية الموارد البشرية من الإدارات الحديثة فكريا إلا أننا نلاحظ وجود بصمات واضحة لتطبيقاتها في العديد من الدراسات والكتابات والحضارات القديمة وفي هذا السياق فإن تحقيق فعاليات الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية ومالية وبشرية وتنظيمية وإنما تحديد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تنظيم والاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

فيعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية و إلحاحا بالنسبة للاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كثيرة خاصة علم الاقتصاد وعلم الاجتماع.

ومن هذا المنطلق فقد أصبح إلزاما على المؤسسات الجزائرية أن تبني استراتيجية فعالة و واضحة المعالم، تعطيه القدرة على توظيف واستغلال نمط تسيير فعال بناء على أسس واقعية تتفق مع الظروف وطبيعة المجتمع من جهة، والمتغيرات الاقتصادية المحيطة بها من جهة أخرى، حيث من خلالها تتضح الميكانيزمات والركائز الحقيقية لإدارة الموارد البشرية في ظل التطور الحالي للمنظومة الاقتصادية.

إن عناصر تنمية الموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق استثمار فعال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل تحسين أداء في المؤسسة لقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى ممارسة فعالة للموارد البشرية، حيث يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية.

وبدون شك فإن الرأس المال البشري الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأهم موجودات المؤسسات، بل لا بد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت، وعليه فإن أداء البشري يتحدد بتفاعل عاملين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، والتميز بين هذين العاملين مهم على أساسه تحديد الإجراءات التي تؤثر في أداء العنصر البشري.

ب- طرح الإشكالية:

لقد شغلت المؤسسات الاقتصادية حيزا معتبرا فهي النواة الأساسية في نشاط المجتمع ونظرا للتحويلات والخطورة التي تستهدفها فمن هذا المنطلق تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تفعيل الأداء البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
؟ ENSP

وبالتالي فهذا السؤال يتفرع إلى أسئلة فرعية :

- هل تحقق برامج تنمية الموارد البشرية الأهداف المرجوة في المؤسسة البترولية ؟
- هل يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP؟
- كيف تؤثر سياسة تنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
؟ ENSP

ت- فرضيات الدراسة :

كإجابات قبلية للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- تحقق برامج تكوينية الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؛
- إن التكوين يساهم إيجابا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة النفطية؛
- تولي المؤسسات النفطية اهتماما كبيرا لسياسة التكوين والتدريب.

ث- مبررات اختيار الموضوع :

- __ في مجال التخصص اقتصاد وتسيير بترولي؛
- __ شعورنا بأهمية تنمية الموارد البشرية وتزداد هذه الأهمية خاصة مع التحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة؛
- __ مكانة والأهمية التي تتمتع بها مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بالنسبة للاقتصاد الوطني؛
- __ اعتقادنا بان ضعف الأداء للمؤسسة الاقتصادية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء التسيير للموارد البشرية؛
- __ امتلاك الرغبة الشخصية بدراسة مثل هذه المواضيع.

ج- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إعطاء نظرة سريعة حول بعض المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
 - تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة النفطية؛
 - تقديم دليل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة النفطية؛
- ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين الإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

ح- أهمية الدراسة :

- تكتسب تنمية الموارد البشرية والأداء البشري أهمية بالغة في المؤسسات النفطية وذلك بغرض التوجه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتقيدتها المثالي والفعال لاستراتيجيتها، وهذا من أجل التحديات والرهانات.
- نظرا للتحولات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي، ومواكبة التطورات المستقبلية في شركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وذلك من أجل النمو والتطوير المستمر والمستدام.

خ- حدود الدراسة:

تتمثل في الحدود المكانية والزمنية:

الحدود المكانية: وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حاسي مسعود ورقلة كونها أحد المؤسسات العام النفطي؛

الحدود الزمنية: تم إجراء التبرص خلال فترة ممتدة من 2015/04/10 إلى 2015/04/25.

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة :

على ضوء طبيعة الدراسة تم استخدام المناهج التالية :

الدراسة النظرية: تم استخدام المنهج الوصفي من أجل عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات النفطية وتنمية الموارد البشرية.

الدراسة الميدانية: تم استخدام منهج دراسة حالة، مستعينين بالمقابلة والملاحظة لجمع مختلف المعلومات والبيانات الضرورية لهذه الدراسة كذلك المنهج التحليلي لتحليل مختلف المعطيات المتحصل عليها.

ذ- مرجعية الدراسة :

من أجل القيام بدراسة الموضوع تم الاعتماد على عدة مصادر، فيما يخص الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والمقالات، والبحوث الجامعية أما الجانب الميداني تم الاعتماد على تقارير والوثائق الداخلية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والمقابلات التي أجريت مع قسم الموارد البشرية.

ر- صعوبات البحث :

خلال القيام بالبحث تم التعرض على بعض الصعوبات الخاصة بالدراسة الميدانية أهمها:

صعوبة التعامل مع إطارات المؤسسة لتكتمهم على بعض المعلومات المفيدة للدراسة؛

سرية أغلبية وثائق المؤسسة وصعوبة الاطلاع عليهم.

ز- هيكل البحث :

ولإنجاز هذه الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين، تسبقها المقدمة وتتعقبهما الخاتمة حيث:

__ تضمن الفصل الأول مفاهيم حول تنمية موارد البشرية والأداء البشري، تم تقديم الإطار النظري والأدبيات

التطبيقية، من خلال إعطاء مرجعية دراسة المرتبطة بموضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة النفطية؛

__ أما الفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والذي يضم طريقة

والأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

تمهيد:

لقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية هامة بالنسبة لكل مسير في المؤسسة، كما أن الحاجة لبناء مؤسسة قوية لها القدرة على المنافسة من خلال قوة عمل أكثر ولاءً والتزاماً وإثماً، يتطلب ضرورة وضع استراتيجية لتنمية مواردها البشرية ومنه تكون قادرة على جعل المؤسسة الأسرع والأفضل وتحكم في السوق، من ذلك ازدادت أهمية وظيفة تنمية المورد البشرية وارتفعت مكانتها في المؤسسة من ما يتطلب ضرورة توفير الدعم والمساندة لها لإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بكفاءة والفعالية عالية.

نتناول من خلالها من خلال هذا الفصل المفاهيم الاولية والنظرية والتطبيقية الخاصة لتنمية الموارد البشرية والأداء البشري، وهذا وفق مبحثين تضمن المبحث الاول الدراسة النظرية لتنمية الموارد البشرية والأداء البشري والمبحث الثاني يتمثل في دراسات السابقة

المبحث الأول : مداخل أساسية لتنمية الموارد البشرية ولأداء البشري:

تعتبر الموارد البشرية على الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدماتية وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر إنتاج، فلقد تناول موضوع تنمية الموارد البشرية من قبل العديد من رواد الفكر الإداري وسوف يبين هنا بعض التعريفات

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

الفرع أول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية على الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدماتية وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر إنتاج.

أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن¹.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية فهي العملية لتوسيع القدرات والانتفاع بها²، وحسب هذا التعريف التنمية البشرية تتناول جانبين الأول تنمية القدرات والثاني الاستفادة منها.

كما أن التنمية البشرية تؤكد على توسيع الخيارات اللا متناهية للأفراد³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريفاً لتنمية الموارد البشرية هي العمل على ورفع العملية الإنتاجية من خلال تدريب وتأهيل العمالة البشرية لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم وتوظيفها في مكانها الأفضل للوصول إلى النتائج المرجوة منها وفق مجموعة من المعايير والقواعد والخطوات التي توضع مسبقاً وفق قدرات المتدربين.

¹ بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي "التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفي والكفاءات البشرية" ملتقى، الدولي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة، ورقلة 09-10 مارس 2004، ص179.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية "اتجاهات حديثة في التنمية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003 ص 49.

³ بن نافلة قدور وقلش عبد الله، "دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد07، جامعة غرداية، ورقلة، 2009.

الفرع الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية

لكي نحقق ممارسة فعالة من أجل تنمية الموارد البشرية بما يساهم في إيجاد بيئة عمل فعالة ومثيرة، ومن أهمها مايلي:

1. مفهوم التوظيف

هو جذب المرشحين الذين يمتلكون كفاءات ومهارات وشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المؤسسة، واختيار الأفضل منه لتلبية متطلبات الوظيفة وحاجاتهم، إذا فالتوظيف يهدف إلى الحصول على اليد العاملة النادرة وإلا لن تكون هناك أهمية لجذب الكفاءات واختيار الأفضل منه وفي الحالة العكسية نكون أمام عملية سد للفرغات وليس توظيف¹.

2. مفهوم التدريب

لقد تعددت تعريفات التدريب ومن أهمها:

"التدريب عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد وإتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد"².

كما عرف أنه "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة"³.

"يعتبر التدريب كمرحلة إنتقالية للتوظيف، فالفرد بعد توظيفه يتم إدماجه في العمل الميداني وذلك بتدريب على الآلات وطرق الإنتاج التي تتبعها المؤسسة".

✓ أهمية التدريب : تظهر أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا :

✚ أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى؛

✚ يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الإقتصادي والاجتماعي للفرد⁴؛

✚ تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين⁵؛

✚ تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم؛

¹Pascal Laurent François Bourad, économie d'entreprise, opcit ,P309.

² مصطفى عبد اللطيف و بن ساحة على، "دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي"، مداخلة ملتقى دولي حول جودة الموارد البشرية، الأردن، ص 756 .

³ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي ، 1998، ص 74 .

⁴ عادل حرحوش صالح وومؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثالثة، جدار الكتاب العالمي لنشر والتوزيع، 2009، ص132 .

⁵ بلعور سليمان و بن سانية عبد الرحمن، أهمية التدريب في المؤسسات المصرفية الإسلامية وخصوصياته ، مداخلة ملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية ، غرداية ، 2009 ، ص 03 .

✚ تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والإداريين تنمية المهارات والقدرات وتنمية السلوك والاتجاهات ؛
✚ يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن اتجاهاته من تجاه عمله والمنظمة بشكل عام¹؛

✚ يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع في إنتاجية؛
✚ تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل².

3. مفهوم الترقية

يقصد بالترقية عندما يطرا على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه عن أقرانه. وترقية تحقق للموظف مازايا مادية ومعنوية فهي تفتح المجال للموظف في الوصول إلى المناصب العليا فيحقق بذلك طموحه في الحصول على درجة مالية أكثر أهمية³.

4. مفهوم تقييم الاداء:

يعتبر الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين بعمامهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك لتحكيم على مدى نجاحهم للقيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم إمكانيات النمو والتقدم الفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى⁴.

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل"⁵.

أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء⁶:

➤ رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المؤسسة تهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛

¹ ليلي محمد وليد بدران، "دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مذكرة الماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، دمشق، سوريا، 2010، ص 13.

² سعاد نائب برنوطي "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الثالثة، 2007، ص 446.

³ علاء الدين عشي، "مدخل قانوني الإداري"، الجزء الثاني، عين مليلة، الجزائر 2015، ص، 72.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، مصر، 2000، ص 203

⁵ خالد رجم، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 58.

⁶ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار مجدلاوي، الطبعة الثالثة، عمان الاردن، 1998، ص: 241.

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل؛
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.

الفرع الثالث: أهمية الموارد البشرية

تتمثل أهمية الموارد البشرية في¹:

- استثمار للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تطرحها الظروف التنافسية؛
- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة؛
- إن تنمية الموارد البشرية يمكن للمؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد؛
- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية؛

كما يمكننا قول أن التنمية تهدف إلى²:

- رفع القدرة الإنتاجية في الشركة لأقصى الدرجات الممكنة ؛
- العمل على التطوير الدائم المثمر للكفاءة البشرية لتنمية قدراتهم لأقصى حد وتوظيفها بشكل صحيح؛
- العمل على تنمية قدرة الابتكار وتبني أفكار جديدة وتنفيذها لدفع عجلة الإنتاج في الشركة للأمام.

¹ بن عبد الرحمان نصيرة " آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، الجزائر، فيفري 2006 ص 74.

² <http://www.alukah.net/culture/0/495/> 2015/02/12

المطلب الثاني: ماهية الأداء البشري :

الفرع الأول: مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني باعتباره المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد ، ولقد اعتبر مركز العديد من الدراسات والبحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق في مفهومه. ويرجع هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله وجوده من عدمه ومنه سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء ومكوناته

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث ليس تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد¹

➤ كما يعرف الأداء "إنجاز هدف أو الأهداف المؤسسة"².

➤ كما أكد الباحث بأن الأداء إنجاز عمل ما، وهو يقابل الكلمة اللاتينية performare التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت معنى واضحاً ومحدداً to perform وتعني: "إنجاز، تأدية أو مهام شيء ما عمل ، نشاط ، لتنفيذ المهمة"³

➤ كما يعرف الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات العليا، إدارة، المشرفين، منفذين). ومنه أهم مصادر الأداء مصادر الأداء حيث يحدد بدرجة رئيسة مستويات الأداء السابقة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد⁴.

وبناء على ما ورد في التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء "هو الطريقة التي يؤدي بها العاملون وظائفهم ونتائج التي يحققونها".

¹ راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" الدار الجامعية، مصر، 2004، ص209

² حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة أولى 2002

³ Sylvie Saint Onge : Victor Haines et autre , gestion des performance au travail : Bilan des connaissances ,(Paris:Deboeck & larcier, 2007) , P, 60 .

⁴ عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، الجزائر 2001 ، ص 89-90

الفرع الثاني: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في أنشطة المهام التي يحتويها العمل وارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:¹

المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعته لهذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية ، الجسمية ، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة الزمنية معينة في أداء مهامه.

نوعية العمل : تشمل الدقة ، النظام، الإتقان، والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء .

المثابرة والثوق: يدخل فيها تفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في موعدها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي يتحقق إلا من خلال إلا من تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاث عوامل أساسية تتمثل في :

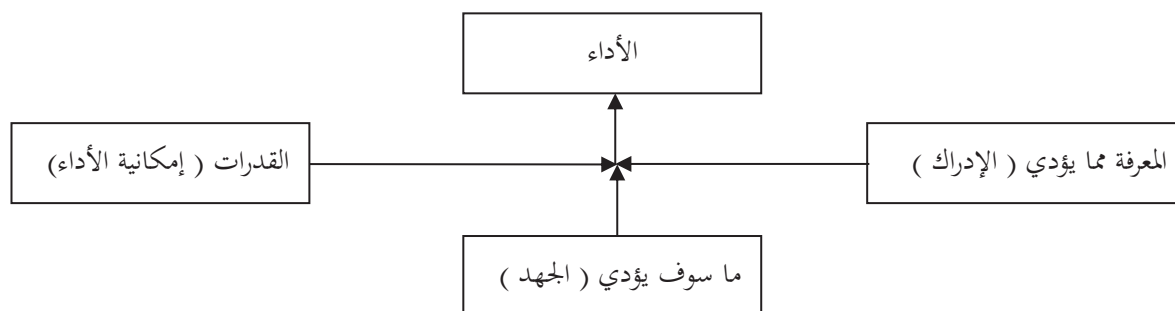
تفاعل جهد العامل الناتج عن دافعيته مع قدراته وكذلك مع إدراكه لدور الموكل إليه²، ومنه نفهم من هذا التفاعل أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحدها على الأداء.

كما أن هناك من حدد ثلاثة مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل (الدافعية)، والقدرة على العمل بإضافة إلى أدراك الدور الوظيفي ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان "الرقابة الإدارية وعلاقتها لأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نابف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 39 .

² راوية محمد، حسن نفس المرجع السابق، ص 210 مرجع سابق

الشكل رقم (1-1) الإطار العام لمكونات أداء العاملين



المصدر: أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي الدار الجامعية، مصر، 1986، ص، 120

كما يمكن إدراج الشكل أعلاه في شكل معادلة الأداء تمثل نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها فيما يلي :

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

الفرع الثالث: محددات الأداء البشري:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالدافعية والقدرات ثم إدراك الدور وعليه سوف نوضح أهم محددات الأداء البشري فيما يلي:¹

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

¹ جابر بابا عيسى، مبارك بوخشبة، "أثر الخوافز على أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 56.

المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة

ضمن هذا الجزء من البحث حاولنا إبراز الدراسات العلمية السابقة التي تناولت هذا الموضوع والتي عاجلت تنمية الموارد البشرية والاداء، مع تحديد موقع الدراسة من الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات العلمية باللغة العربية والأجنبية :

الفرع الأول: الدراسات العلمية باللغة العربية

الدراسة الاولى: شنن نبيل: " استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية "، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، مذكرة الماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009- 2010.

أولاً: الهدف من الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات؛
- بحث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومدخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة؛
- تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازنة؛
- نتيجة قلة الدراسات باللغة العربية حول هذا الموضوع ، يسعى هذا الباحث للمساهمة في التعريف بهذا المدخل الجديد.

ثانياً: العينة وطريقة المعالجة

للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديمياً وتوثيقها عن الموضوع الدراسة . كما تم الاعتماد على المنهج دراسة و التي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية الجزائرية/ المسيلة - تيندال

ثالثا: الاستنتاجات

ولقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسات على منصير متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا انه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة؛
- تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية وغير مالية لقياس وتحسين الادائها؛
- مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

الدراسة الثانية: سلخان هنية "أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الواحات- تقرت - 2011.

أولا: اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية وربطه بمجال التخصص.
- إظهار مدى تطبيق عملية تقييم أداء العاملين على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- إبراز أهمية عملية تقييم أداء العاملين والدور الفعال الذي تلعبه في تطوير وتحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين إنتاجيته.
- معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على عملية تقييم أداء العاملين كأداة لتحسين إنتاجيتها.

ثانيا: العينة وطريقة المعالجة

ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة اما العينة فكانت حالة مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت.

ثالثا: الاستنتاجات

- مكن تحسين الإنتاجية من خلال التعرف مفهوم الإنتاجية و التعرف على المداخل المتاحة من أجل تحسينها ومن ثم اختيار المدخل المناسب وإمكانيات المؤسسة؛
- تقييم أداء العاملين عملية مهمة من عمليات تسيير الموارد البشرية والتي تؤثر على الإنتاجية الفردية للعاملين وبالتالي إنتاجية المؤسسة ككل.

الدراسة الثالثة: مدوري نورالدين "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)", مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

أولاً: الهدف من الدراسة

إن الهدف الأساسي لدراسة هي إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برنامج التدريب للمؤسسة ومدى تأثيرها على تحسسية الإدارة بتقديم حوافز مشجعة.

ثانياً: العينة وطريقة المعالجة

في إطار معالجة الموضوع قام الباحث ضمن الإطار النظري مفهوم الإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي. وأهمية الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء، والإطار التطبيقي فعالج واقع الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية , كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للإطار النظري ومنهج دراسة الحالي في إطار التطبيقي.

ثالثاً: الاستنتاجات

توصل الباحث خلال دراسته إلى النتائج التالية:

➤ الاهتمام بالموارد البشرية وما يتوافق مع قدرتها ومهارتها وخصائصها الشخصية في منصب العمل الذي يوكل إليها

الفرع الثاني: الدراسة العلمية السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الاولى:

ALShaikh Ali, 2007 "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach.

اولا :هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسستي جوال والاتصالات الفلسطينية على ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ثانيا :العينة وطريقة المعالجة :

➤ لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظرا لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة؛

ثالثا :الاستنتاجات

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد و درجة فعالية بطاقة الأداء المتوازن الكلية؛
- يتم تقييم أداء المؤسسات من الجانب المالي و جانب العميل وهذا يتوافق وأهداف البطاقة و أهداف المؤسسات؛
- إن معظم العاملين والمساهمين في المؤسسات أعطوا تقديرا مختلفا للأداء في مجالي العمليات الداخلية والنمو؛
- إن الموظفين ذوي المؤهلات العليا يتوقعون من المؤسسات أنشطة تعليمية أفضل؛

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الجدول رقم(1-1): مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
هدف الدراسة	تهدف معظم الدراسات للتعرف على استراتيجية الموارد البشرية، والأداء في المؤسسة	تهدف الدراسة إلى دراسة الواقع موارد البشرية في مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
حدود الدراسة	بالنسبة لفترة البحث أجريت الدراسات في الفترة الممتدة ما بين 2007 الى 2011 بالنسبة للفترة الإحصائية كانت معظمها في الفترة الممتدة ما بين 2000 الى 2010	بالنسبة إلى الفترة البحث أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2015/04/01 إلى 2015/04/15 بالنسبة للفترة الإحصائية كانت 2012 إلى 2014
المنهج المستخدم	اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي مع الاستعانة بالنسبية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المقابلة، الملاحظة والاستبيان	اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي في المقابلة و الملاحظة وتقارير السنوية للمؤسسة
بيئة الدراسة	أجريت الدراسات في بيئات مختلفة شملت مناطق ومؤسسات جزائرية، عربية وأجنبية	أجريت الدراسة في بيئة جزائرية
مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المناطق (المؤسسات الجزائرية للأقمشة الصناعية و مطاحن الواحات- تقرت و اتصالات الجزائر بمستغام مؤسستي حوال والاتصالات الفلسطينية	الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP فرع مديرية مراقبة الجيولوجية MUD LOGGING

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل للإلمام بحيثيات النظرية للموضوع تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة لأهمية التي يكتسبها العنصر البشري وهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الصيلة الناجعة لتحقيق ضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من.

إن الاستراتيجيات المعتمدة حاليا تعتمد أساسا على دفع المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها من خلال القيام بأدوار متكاملة مع استراتيجيات المؤسسة وانشطة صنع السياسات وذلك من خلال صنع السياسات وذلك من خلال التحلي عن بعض الأفكار وانطباعات السلبية عن تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، فهي المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة ومن واجب المسؤولين اهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف حتى لا تقل حاجاتها باعتبار على أن هناك علاقة ارتباط بين التغيير في قدرة وإمكانيات المورد البشري وبين تدريب والحوافز، فإن تنمية موارد البشرية تعتبر ثروة تكنولوجية حديثة تستعملها المؤسسة كسلاح لمواجهة القوى العولمة ومنافسة في الأسواق والمحافظة على وحدتها، وهكذا تصل المؤسسة إن أحسنت صياغة استراتيجياتها إلى أهداف قابلة لتنفيذ من خلال تنسيق جيد ودقيق لمواردها البشرية واهتمام بتغيرات التكنولوجيا ومدى تأثيرها وعلاقتها في تحديد طبيعة تدريب ونوعية الحوافز وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني كما تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع، وحددنا أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا، بإضافة إلى موقع دراستنا من هذه الدراسات.

وهذا ما سيتم التأكد من صحته أو عدمها من خلال الفصل الثاني الذي يتضمن الدراسة الميدانية لمؤسسة الوطنية خدمات الآبار ENSP والذي سيجيب على إشكالية الدراسة.

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية والاداء البشري، سنقوم في هذا الفصل باختيار مدى تطابق هذه المفاهيم النظرية مع الواقع الميداني.

وهذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حيث تزاوّل نشاطها في المجال البترولي اين تكمن مهمتها الاساسية في توفير خدمات ذات طابع بترولي إن الهدف الرئيسي الذي تتمحور حوله السياسة العامة للمؤسسة يتلخص في بحث كل الكيفيات الممكنة التي من خلالها تستطيع تلبية رغبات ومتطلبات زبائنها بصفة دائمة وناجعة فلقد أثبتت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP التزامها ببلوغ مستوى عال الأهمية من حيث حسن الأداء في مجال نشاطها ولاستغلال الأمثل لموارد البشرية فيها وتمت الدراسة على مستوى قسم الموارد البشرية، الصحة والأمن والبيئة وقسم المالية.

يهدف هذا الفصل لدراسة عناصر تنمية الموارد البشرية والتدريب بصفة خاصة ومن خلال العمليات التي تقوم بها ونحو ذلك قمنا بدراسة الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خلال الفترة 2012 إلى 2015، وبالتالي قسم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة وأدوات جمع ومعالجة المعطيات الدراسة الميدانية؛

أما المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

من أجل الإجابة على الإشكالية الدراسة وما تطلبه من معلومات، يوضح في هذا المبحث طريقة جمع معطيات الدراسة، واختيار مؤسسة في مجال النفطي وتحديد طبيعة متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية:**الفرع الأول: مجتمع الدراسة**

إمكانية إعطاء صورة عن تنمية الموارد البشرية، قمنا باختيار المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP¹ التي تنشط في المجال النفطي وتعتبر من أهم الفروع الاستراتيجية المنبثقة عن المؤسسة سوناطراك الأم، حيث تزاوّل نشاطها في المجال البترولي أين تكمن مهمتها الأساسية في توفير خدمات ذات طابع البترولي.

وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP والتي أنشئت في 01 أوت 1981 المنبثقة من تجديد البنية القطاع الطاقة والصناعات البتر وكيماوية ونظرا لتنوع وتعدد النشاطات لهذه الشركة أوجبت عليها إعادة تنظم إلى وحدة اقتصادية للخدمات والتي هي مديرية العمليات.

حيث تعطي مساحة كبيرة من الخدمات التي تدخل ضمن عمليات التنقيب واستغلال وإنتاج المحروقات وكل خدمات الموجهة منها تحضي بنتائج إيجابية.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات درستنا في:

أولاً: تنمية الموارد البشرية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ويتمثل المتغير في درستنا بحيث من خلاله تطرأ التغيرات.

ثانياً: الأداء البشري ويمثل المتغير التابع بالنسبة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، أي أن التدريب الذي يؤثر على الأداء البشري.

ومن خلال القيام بهذه الدراسة والربط بين هذين المتغيرين نتبع ما يلي:

¹ مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في جنوب الشرقي لمدينة الجزائر على بعد 700 كلم، شرق مدينة ورقلة على بعد 80 كلم أنشئت في 01 أوت لسنة 1981.

1/ نقوم بالتعرف في البداية على مؤشرات الذي تستخدمها المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في تنمية الموارد البشرية.

2/ تقييم الأداء البشري لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حسب هذه المؤشرات متبعين تطورها من عام إلى آخر.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات

تتمثل الادوات المستخدمة في عملية جمع المعطيات في:

1- **المقابلة:** تعتبر الأداة الأساسية في توجه عملية البحث وهي عبارة عن جلسات مباشرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة المحاسبة.

2- **الملاحظة:** هي الاطلاع والاستكشاف المباشرة لموارد البشرية في المؤسسة.

3- **إطلاع الأرشيفي:** يكمن في إطلاع على ما يلي:

- التقارير السنوية والشهرية لقسمي الموارد البشرية والمحاسبة؛
- وثائق قسم المحاسبة والموارد البشرية؛
- البحوث العلمية وتقارير التريص التي أجريت بالمؤسسة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية/القياسية المستخدمة

كم خلال اطلعنا على الوثائق الداخلية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وجمعنا للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية المتمثلة في ما يلي:

- تطور التوظيف؛
- تطور التدريب (التكوين)؛
- تطور ميزانية التدريب؛
- تطور المدى الزمني لتدريب؛
- تطور الترقية؛
- تطور مؤشرات قياس الأداء الموارد البشرية.

أما البرنامج المستخدم لحساب المؤشرات المذكورة سابقا Microsoft office Excel 2007

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشة

بعد القيام بعملية البحث وجمع المعلومات وتلخيصها تم التوصل إلى أهم النتائج الإحصائية لمعالجة الدراسة التي نقوم بتحليلها وتفسيرها للوصول إلى واقع عناصر تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

المطلب الأول: نتائج الدراسة المتوصل إليها

سنحاول عرض لمدخلات المؤسسة المعتمدة للوقوف على تحليلها ومناقشتها.

الفرع الأول: تحليل وتعليل تطور عدد الموظفين بالمؤسسة

سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لعدد من السنوات ابتداء من سنة 2012 إلى غاية 2015، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1.2): تطور عدد الموظفين لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خلال فترة (2012-2015)

النسبة	عدد الموظفين	السنوات
-	107	2012
0,70%	182	2013
0,15%	211	2014
1,22%	469	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

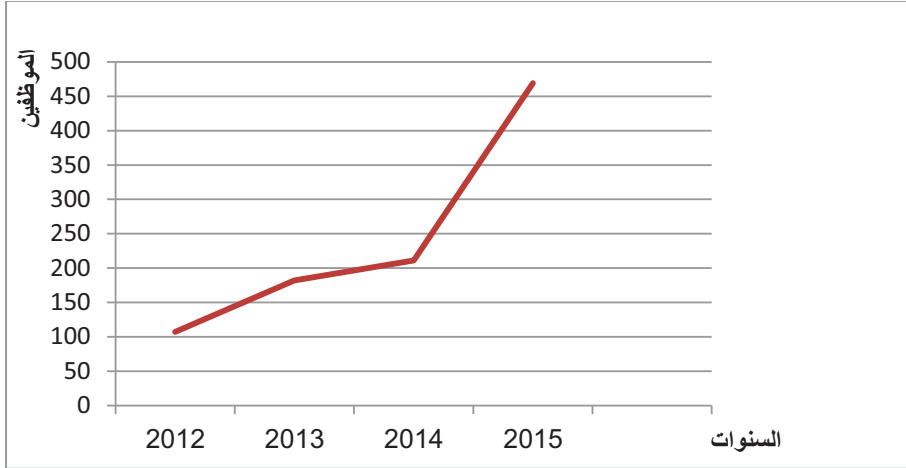
من خلال الشكل رقم (1.2) الذي يمثل تطور الموظفين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في الفترة الممتدة من 2012 إلى 2015 حيث كان عدد الموظفين في سنة 2012، والتي قدرت بـ 107 عامل جديد أما في سنة 2013 أرتفع عدد الموظفين ارتفاعا طفيفا أي بالنسبة 0,70% وفي سنة 2014 فكانت 211 عامل تم توظيفهم خلال هذه السنة بنسبة 0,15% مقارنة بالسنوات الماضية.

وفي سنة 2015 ارتفعت نسبة العمال الجدد بـ 1,22% أي ارتفع مؤشر التوظيف وارتفع عدد العمال إلى ومن جهة اخرى يتأكد أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار غاية 449 عامل أي تعد سنة 2015 أكبر سنة مقارنة بـ 2012 والتي قدرت بـ 107 عامل.

تسعى المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP للاستعانة باليد العاملة وزيادة نسبة التوظيف من خلال استقطاب الفئة الشابة وإحالة العديد من العمال القدامى إلى تقاعد وهو ما تحقق سنة 2015 فمن سنة إلى أخرى ومؤسسة تعتمد على الكفاءات الوطنية.

كما يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2): تطور الموظفين خلال 2012-2015



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (1.2).

الفرع الثاني: واقع التكوين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

يعتمد تسيير التكوين في المؤسسة على نصوص إجرائية مستمدة من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة وقانونها الداخلي إضافة إلى المعايير الدولية المعتمدة: ISO/AFNOR كما أن عملية التكوين تخضع في شقها التجاري في حالة الاستعانة بالمؤسسات التكوينية خارج الشركة إلى قانون الصفات المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ومديرية المراقبة الجيولوجية Mud logging بصفة خاصة ببرمجة دورات تكوينية².

ومن أهم المراكز التي تتعامل معها المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP:

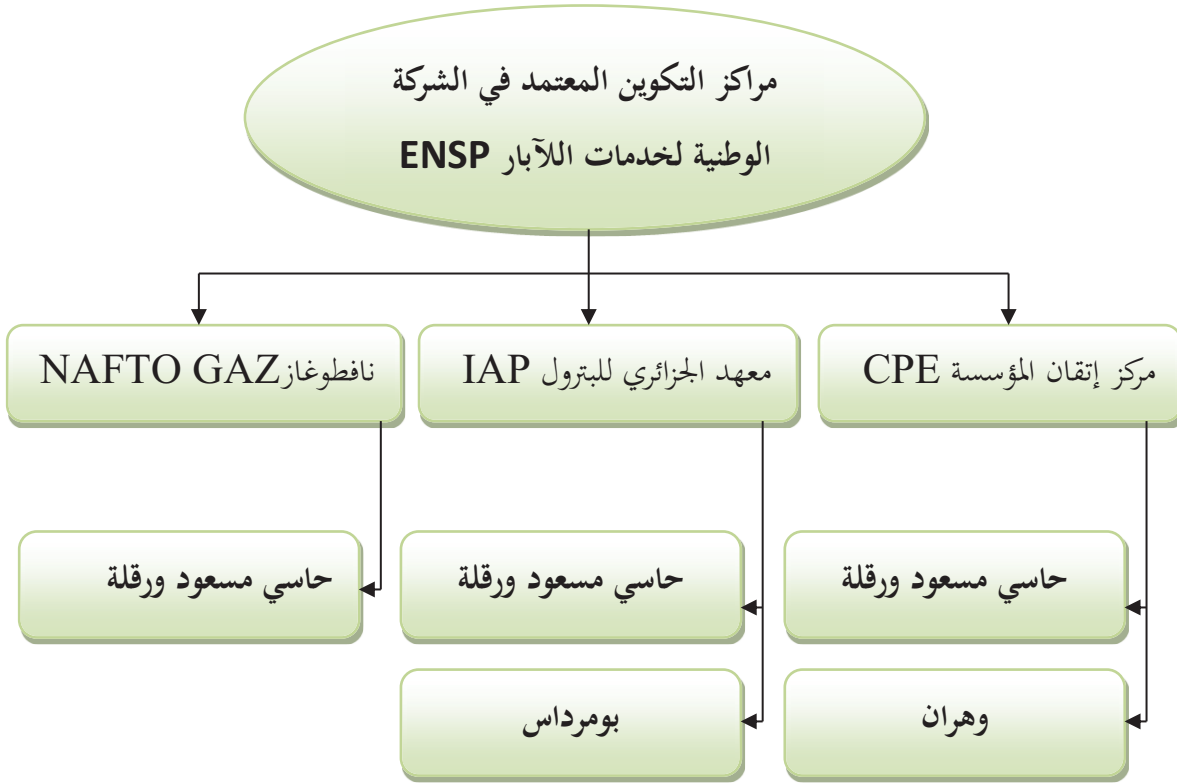
مركز إتقان المؤسسة CPE

معهد الجزائري للبتروكيمياويات IAP

NAFTO GAZ

² منصف نعمون، رئيس مصلحة الموارد البشرية لمديرية المراقبة الجيولوجية MDL "تطور عدد الموظفين" مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، 2015/04/23، (مقابلة شخصية).

الشكل رقم(2.2) يوضح مراكز التكوين المعتمدة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

- طرق وأنواع التكوين:

تتبع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP من أجل تكوين عمالها على نوعين التاليين:

- ✓ التكوين الخارجي: والذي يتم على مستوى المراكز المذكورة سابقا.
- ✓ التكوين الداخلي: ويعد هذا النوع أكثر استعمالا نظرا لتوفر القاعات التكوين والوسائل المستعملة.

أولا: تطور عدد المتدربين بالمؤسسة

يعتبر عدد العمال الذين شاركوا في برنامج تنمية الموارد البشرية أحد المؤشرات الدالة على مكانة هذه الوظيفة في المؤسسة، إن اعتبار الفرد العامل موردا، واعتبار الموارد البشرية أصولا يستدعي ذلك زيادة الاستثمار في هذه الموارد وهذه الأصول وذلك عن طريق توسيع نطاق التدريب (التكوين) لأكثر عدد من الافراد العاملين. تعتمد الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

جدول رقم (2.2): عدد المتدربين بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خلال الفترة (2012-2015)

السنة	عدد الأفراد المتدربين	نسبة المدربين
2012	62	—
2013	1875	29.24%
2014	2226	0.18%
2015	5631	1.52%

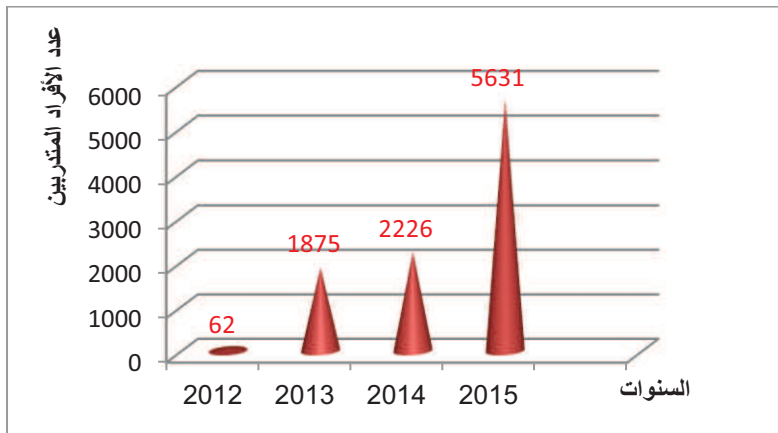
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

نلاحظ من الجدول السابق أن سنة 2012 تعتبر الأسوأ من حيث عدد المتدربين بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP إذا لم تتعدى المتدربين 62 عامل خاض لعملية التدريب.

ومن جهة أخرى عرفت السنة 2013 ارتفاع نسبة التدريب بازدياد عدد الأفراد المتدربين بحيث بلغت على التوالي 29.24% وفي سنة 2014 بلغ عدد الأفراد الذين تطرقوا لعملية التدريب بـ 2226 بنسبة 0.18%.

وفي سنة 2015 نلاحظ تطور في عدد الأفراد الذين أتيحت لهم فرصة لعملية التدريب فبلغت نسبة 1.52%، أي تضاعف فلماذا نقول ان أغلبية العمال استفادوا من برنامج خاص بتنمية الموارد البشرية. فالتوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل أفرادها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ومحاوله منها لتطوير وتنمية قدرتها وكفاءتها من جهة أخرى. كما يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3.2): عدد المتدربين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خلال الفترة (2012-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (2.2)

ثانيا: تطور مدة التدريب بالمؤسسة:

بعد تناولنا لتطور عدد الأفراد الذين شاركوا في برنامج الخاص بتنمية الموارد البشرية بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP خلال فترة 2012-2015، سنقوم بدراسة تطور المدى الزمني المخصص لهذا برنامج الذي يعتبر مؤشرا هاما لمعرفة المكان والأهمية التي توليها المؤسسة لوظيفة تنمية الموارد البشرية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3.2): المدى الزمني لتدريب بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خلال (2012.2015)

الوحدة: اليوم

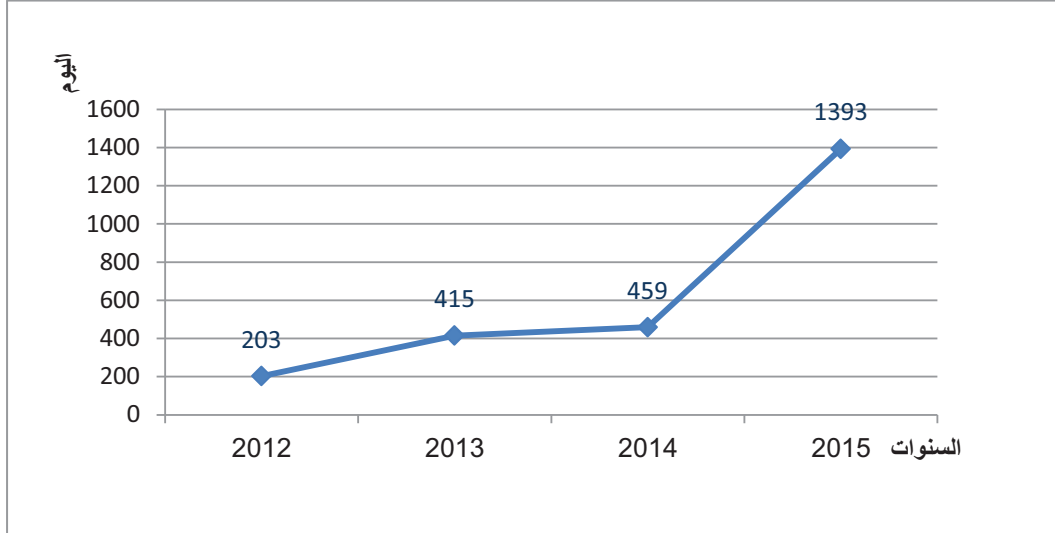
المدى الزمني لتدريب	السنة
203	2012
459	2013
415	2014
1393	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

انطلاقا من الإحصائيات التي قمنا بها فنلاحظ أن سنة 2012 قدرت بـ 203 يوم وهي نسبة ضئيلة وتعتبر أسوأ سنة في هذا المجال مقارنة بـ 2013 حيث وصلت الأيام التدريب إلى 415 يوما. ولكن في السنوات 2013-2014 عرفت زيادة مستمرة على التوالي في عدد الأيام المخصصة في التدريب إلى غاية 2015 فبلغت نسبة الأيام 1393 مقارنة بالسنوات الماضية وهذه المعطيات والمؤشرات تؤكد مدى أخرى على اهتمام المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي مدخل الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية.

كما يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4.2): المدى الزمني لتدريب مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خلال (2015.2012)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على الجدول رقم (3.2).

الفرع الثالث: تطور ميزانية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة:

تعتبر الأموال المخصصة لبرنامج تنمية الموارد البشرية مؤشرا هاما في معرفة البعد لاستراتيجي الذي تحتله، لذلك سوف نتطرق إلى ميزانية المخصصة لعملية التدريب بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لعدد من السنوات 2012-2015.

جدول رقم (4.2): تطور ميزانية التدريب بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP خلال الفترة (2015.2012)

النسبة	ميزانية التدريب	السنوات
-	18145380	2012
%10.26	204433415	2013
%0.76	360770205	2014
%69.35	2538152445	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

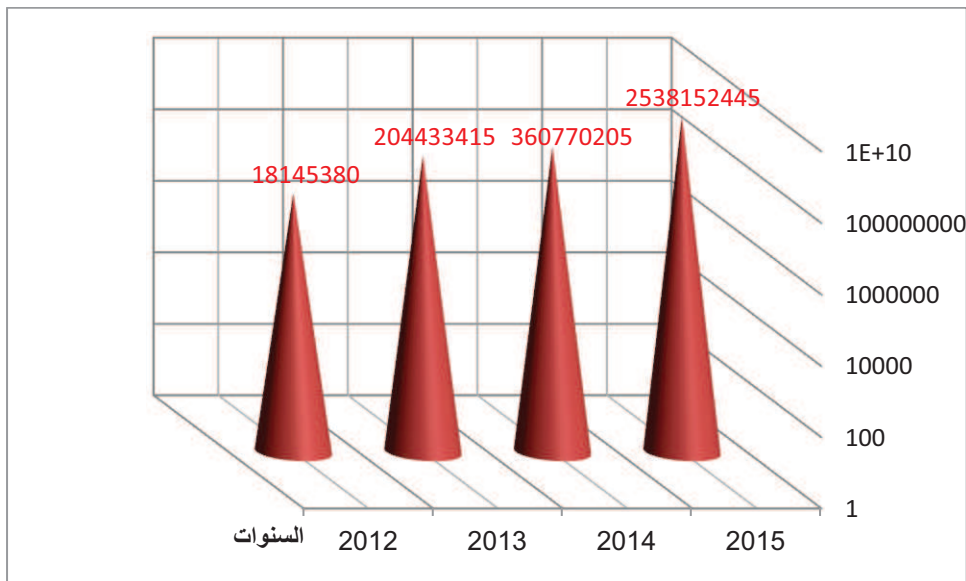
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن سنة 2012 حيث بلغت الانخفاض كبير في ميزانية التكوين وتدني الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حيث تعتبر أسوأ سنة من حيث مؤشر المدى الزمني المخصص لتنمية الموارد البشرية.

وفي سنة 2013 نلاحظ ارتفاع في نسبة الميزانية التدريب إلى غاية 2014 بنسبة 10.26% خلال السنتين بدأ التحسن في هذا المؤشر إلى غاية 69.35%

وبذلك فإن سنة 2015 تعتبر السنة الاحسن خلال السنوات الماضية ومنه فإن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP أعطت أهمية بالغة في مجال التدريب.

كما يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5.2): تطور ميزانية التدريب بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP خلال الفترة (2015.2012)



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(4.2).

الجدول رقم (5.2) تطور ميزانية التكوين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2012

الوحدة: دينار جزائري

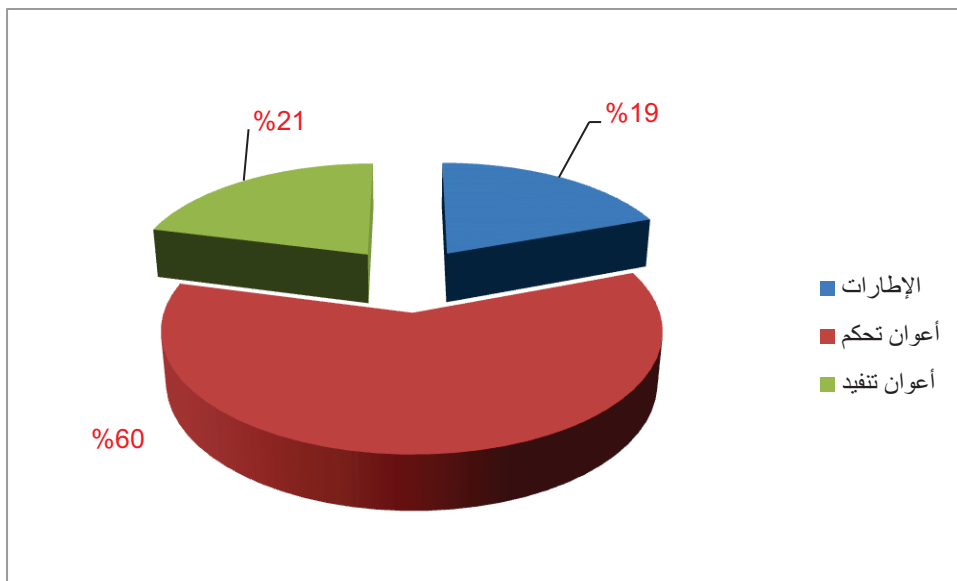
البيان	العدد	التكلفة
الإطارات	12	8800000
أعوان تحكم	37	6969600
أعوان تنفيذ	13	2375780

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تكلفه الاطارات مرتفعة مقارنة بكل من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم مما يدل على اهتمام المؤسسة بالإطارات كعنصر فعال بها حيث بلغت تكلفة كل منها على التوالي 8800000 دج، 6969600 دج، 2375780 دج، أي أن أكثر عنصر مؤثر على ميزانية المؤسسة يتمثل في الاطارات، وهذا يعود للاهتمام الكبير التي توليه المؤسسة في تكوين إطارات المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

وهذا ما يتوضح من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (6.2): تطور ميزانية التدريب بمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2012



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (5.2)

الجدول رقم (2-6): تطور عدد المتكويين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2013

التخصص	العدد	التكلفة
مالية	220	6113250
وقاية وأمن صناعي	593	87309495
تقنيات خاصة	351	127241135
مناجمت	188	4064580
صيانة كهربائية	125	6692985
إعلام آلي ولغات	398	22393800
المجموع	1875	253815245

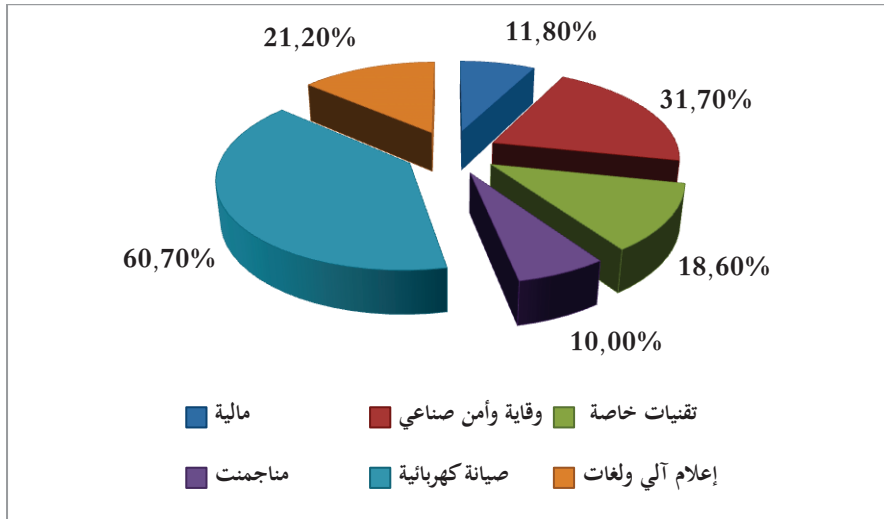
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور عدد المتكويين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2013 ومنه نلاحظ النصيب الأكبر من التكوينات داخل المؤسسة كان لصالح مصلحة الوقاية وأمن صناعي بحوالي 593 متكويين أي بما يقارب 87309495 دج كميزانية لهذا التكوين ويأتي تخصص اللغات والإعلام الآلي بالمركز الثاني وهذا لاهتمامات الإدارة بما يقارب 398 متكون بميزانية تقدر 22393800 دج ومن خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن الإدارة تولي اهتماما بالغا في تكوين مواردها البشرية في تخصصى وقاية وكذا اللغات والإعلام الآلي وهذا بما يساهم فيه من تنمية المورد البشري من خلال على سلامة العامل والإحاطة بكل المخاطر التي من الممكن أن تصيبه والوقاية منها وكذا لزيادة الإنتاجية هذا المورد البشري أثناء قيامه بعمله من خلال تطوير الكفاءته اللغوية وهذا ما يمنح المؤسسة في الأفضلية في تنمية مواردها وبتالي زيادة الإنتاجية للمؤسسة بصفة عامة

كما نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7.2): تطور عدد المتكويين (المتدربين) بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة

2013



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (2-6)

الجدول رقم (7.2): تطور عدد المتكويين (المتدربين) بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

لسنة 2014

الوحدة: دينار جزائري

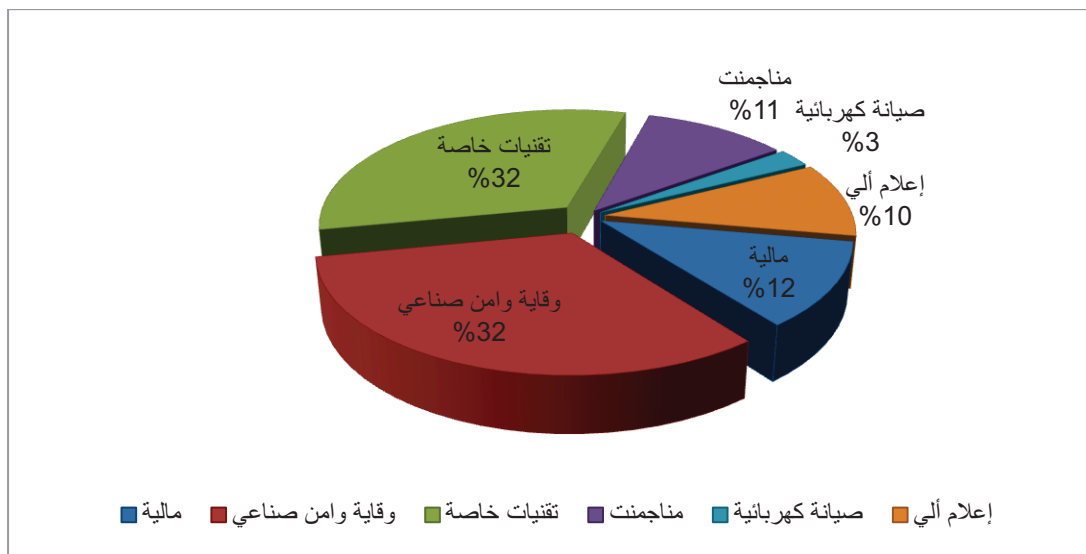
النسبة	التكلفة	العدد	التخصص
11.70%	5581763	260	مالية
32.50%	62155932	723	وقاية وأمن صناعي
32.30%	104273700	719	تقنيات خاصة
10.80%	5034900	241	مناجمت
02.50%	3580200	56	صيانة كهربائية
10.20%	23806920	227	إعلام آلي ولغات
100%	204433415	2226	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تكلفة بلغها تخصص وقاية وآمن صناعي وتقنيات خاصة بما يقارب 32% يليها القطاع المالي بنسبة 11.7% في حين باقي التخصصات لمست تكلفة منخفضة بدءا من فرع مناجمت، إلى تخصص إعلام آلي ولغات، وصولا إلى وصيانة كهربائية بنسبة (10.20%، 10.80%، 2.50%) على التوالي ومن خلال الشكل التالي توضيح لما سبق:

الشكل رقم (8.2): تطور عدد المتكويين (المتدربين) بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة

2014



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (7.2).

الجدول (8-2) تطور عدد المتكويين (المتدربين) وتكلفة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

لسنة 2015

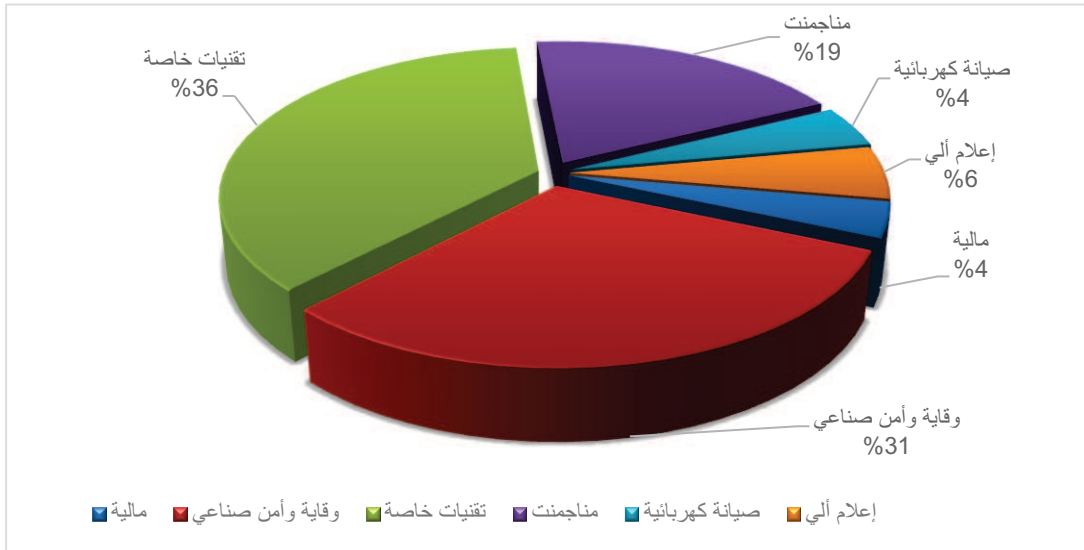
التخصص	العدد	التكلفة	النسبة
مالية	213	9288280	3.80%
وقاية وآمن صناعي	1723	38082960	30.60%
تقنيات خاصة	2050	179464385	36.40%
مناجمت	1072	42749850	19.03%
صيانة كهربائية	252	11741730	4.47%
إعلام آلي ولغات	321	79443000	5.70%
المجموع	5631	360770205	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان أكبر نسبة تكلفة لعملية تدريب بلغها تخصص تقنيات خاصة بنسبة 36.40%، وتاليها وقاية وأمن صناعي بما يقارب 30.60% ثم قطاع مناجمت بنسبة 19.03% في حين باقي التخصصات لمست تكلفة منخفضة بدءا بجانب، اعلام الي ولغات وصيانة كهربائية، مالية بنسبة (05.70% - 04.07%، 3.80%) على التوالي وفيما يلي توضيح لما سبق:

الشكل (2-9): تطور عدد المتكويين (المتدربين) بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لسنة

ENSP 2015



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (8.2).

جدول رقم (9.2) الترقية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (2012.2014)

الترقية	السنوات
04	2012
05	2013
41	2014
50	المجموع

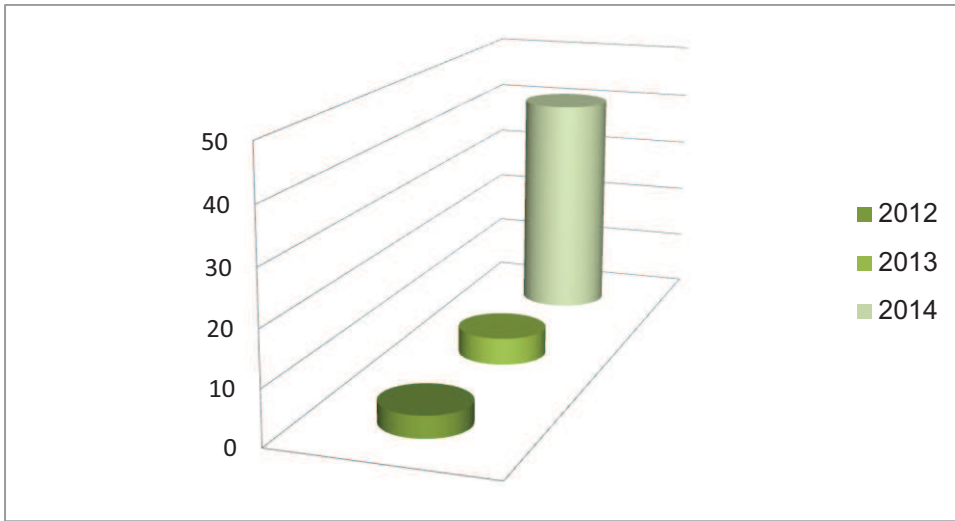
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن السنوات الأخيرة للمؤسسة شهدت تطورا ملحوظا حيث بلغ عدد العمال الخاضعين للترقية لسنة 2012 ما يقارب 04 عمال ويعود السبب وراء ذلك أن هناك ثبات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP باعتبار أن أغلبية العمال من الفئة الشابة.

وفي سنة 2013 ارتفع مؤشر الترقية إلى 05 عمال وهذا يدل أن هناك استقرار في مناصب العمل ولا وجود لمناصب كثيرة تستدعى حركية في الترقية.

والأمر الملاحظ نموا وتطور سنة 2014 والذي بلغ عدد الترقية بالنسبة للمؤسسة 41 عامل وهذا يدل على أن هناك برنامج مطبق صحيحا يعمل على تحسين العمال ورفع منافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج وفيما يلي توضيح من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (10.2) الترقية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (2012.2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (9.2).

أولاً: حوادث العمل في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP:

تعمل المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP أهمية بالغة لحماية عمالها من الإصابات والحوادث المهنية والحفاظ على سلامتهم وبتالي زيادة في المردودية والإنتاجية على المورد البشري ومنه سا نحاول عرض بعض الإحصائيات الحوادث خلال السنوات الماضية (2012.2014) وفي نفس الوقت إنتاجية المقدره خلال السنتين 2014-2013.

جدول رقم(10.2):توزيع حوادث العمل في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (2012.2014)

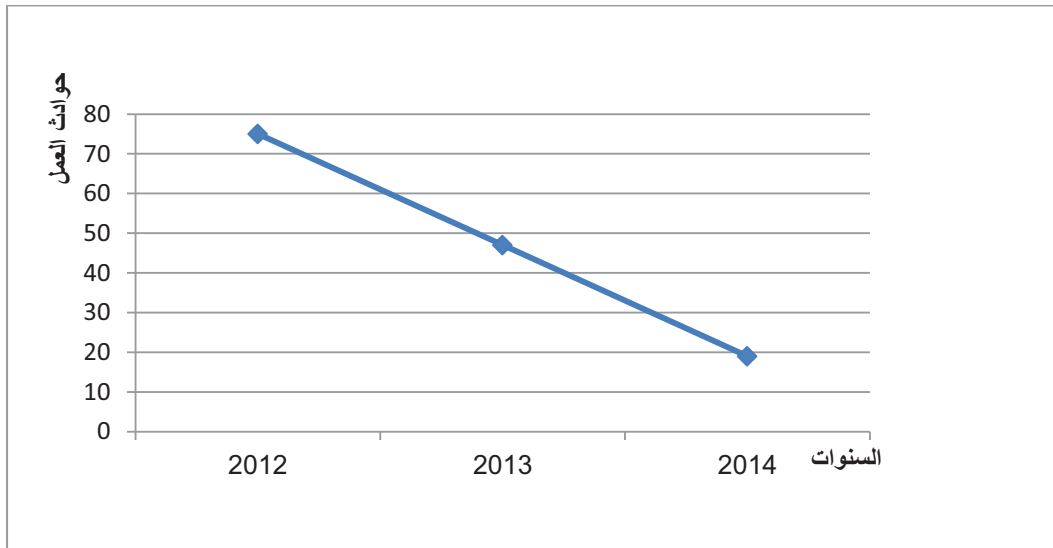
الاحداث	السنوات
75	2012
47	2013
19	2014

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الحوادث في المؤسسة لخدمات الآبار ENSP كانت عدد الحالة الإصابة في المؤسسة لسنة 2012 تقدر بـ 75 إصابة كأقصى حد ثم شهدت سنة 2013 إنخفاض مؤشر الإصابات الذي قدره بـ 47 حالة. ثم تنخفض تدريجيا لتصل إلى 19 حالة سنة 2014.

ومن ما يدل هذا على فعالية عملية التدريب الخاصة في وقاية وآمن صناعي لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وفيما يلي توضيح من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (11.2) حوادث العمل في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (2012.2014)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(10.2).

الجدول رقم(11.2) يوضح تطور الإنتاجية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2013

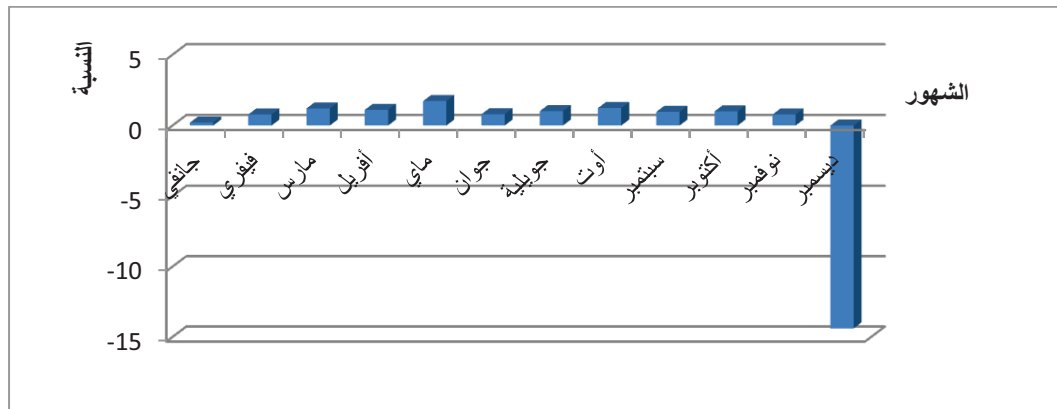
الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
النسبة	0,21	0,78	1,21	1,11	1,73	0,8	1,02	1,24	0,97	1	0,78	-14,39

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تطور الإنتاجية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2013 نلاحظ ان الإنتاجية لشهر جانفي قدرة بنسبة 0,21 اما شهر فيفري فقدرت الإنتاجية 0,78 وارتفعت في شهر مارس لتصل الى 1,73 ثم تنخفض في شهر افريل حيث قدرت 1,11 ثم ترتفع في ماي لتصل الى 1,73 اما شهر جوان فقد شهدت انخفاض كبير من حيث الإنتاجية الى ان وصلت 8,0 ثم ترتفع في شهر أوت لترتفع لتصل الى 24,1 ثم تنخفض في شهر سبتمبر حيث قدرت ب 97,0 ثم ترتفع ارتفاعا طفيفا على مستوى شهر أكتوبر حيث قدرة نسبة الإنتاجية 1 اما في شهر نوفمبر فانخفضت نسبة الإنتاج حيث وصلت الى 0,78 أما في نهاية سنة 2013 كانت نتيجة سلبية حيث انخفضت نسبة الإنتاجية انخفاض رهيب قدرت في شهر ديسمبر نسبة الإنتاجية -14,93 وما نلاحظ من خلال هذه النسب المقدرة بالإنتاجية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2013 وتذبذب وعدم استقرار في النسب وأغلبية النسب الإنتاجية كانت سلبية على مستوى اشهر السنة كما ان نتيجة الكلية للسنة 2013 كانت سلبية .

ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(12.2) يوضح تطور الإنتاجية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2013



من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الجدول رقم(12.2) يوضح تطور الإنتاجية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2014

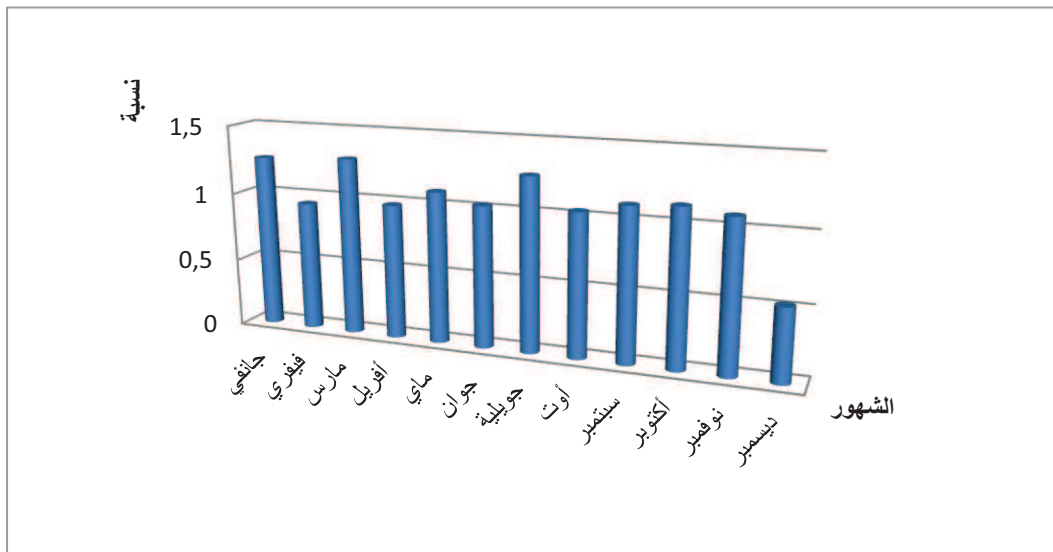
الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
النسبة	1,26	0,94	1,29	0,98	1,1	1,03	1,16	1,04	1,11	1,13	1,09	0,53

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(8.2).

نلاحظ في شهر جانفي قدرت ب 1,26 لتتخفص فيما بعد شهر فيفري الى 0,94 أما مؤشر الإنتاجية في شهر مارس ارتفع مقارنة بشهر الذي سبقها حيث قدرت 1,29 لتتخفص في شهر افريل الى نسبة 0,98 ثم ترتفع ارتفاع طفيفا في شهر ماي لتصل الى 1,10 اما في منتصف السنة تتخفص انخفاض طفيفا حيث قدرة الإنتاجية في هذا الشهر ب 1,03 أما في شهر جويلية فقد سجل ارتفاعا حيث قدر ب 1,16 نسبة الإنتاجية لهذا الشهر وفي أوت انخفضت ب 04,1 وارتفعت في شهر سبتمبر ب 1,11 ولم تتخفص في الشهر الذي يليها كالعادة بل ازدادت النسبة في شهر اكتوبر لتصل الى 1,13 ثم سجلت نزول خفيف في شهر نوفمبر حيث قدرت ب 1,09 ثم تتخفص انخفاض محسوس في اخر شهر السنة حيث سجلت ب 0,53 وما نلاحظه عند تحليلنا لإنتاجية المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في سنة 2014 هو تذبذب في النسب اي غير مستقرة على مدار السنة وبالرغم الانخفاض والارتفاع الى ان الإنتاجية لهذه السنة قد سجلت ايجابا بنسبة 12,65 وهذا ما يدل على دور تنمية الموارد البشرية الفعالة في إنتاجية المؤسسة.

وفي ما يلي نوضح الشكل التالي:

الشكل رقم(13.2) يوضح تطور الإنتاجية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لسنة 2014



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على وثائق مديرية مراقبة الجيولوجية MDL بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

ثانيا: تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP :

تعتمد المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية³، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج

جدول (13.2) تطور متغيرات الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP خلال (2012.2014)

متغير تابع		متغير مستقل		البيان السنوات
75	حوادث العمل	18145380	ميزانية	2012
313	غيابات العمال	62	تكوين	
1,01	إنتاجية	04	الترقية	
47	حوادث العمل	204433415	ميزانية	2013
598	غيابات العمال	1875	تكوين	
-14.39	إنتاجية	05	الترقية	
19	حوادث العمل	360770205	ميزانية	2014
580	غيابات العمال	2226	تكوين	
12,65	إنتاجية	41	الترقية	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

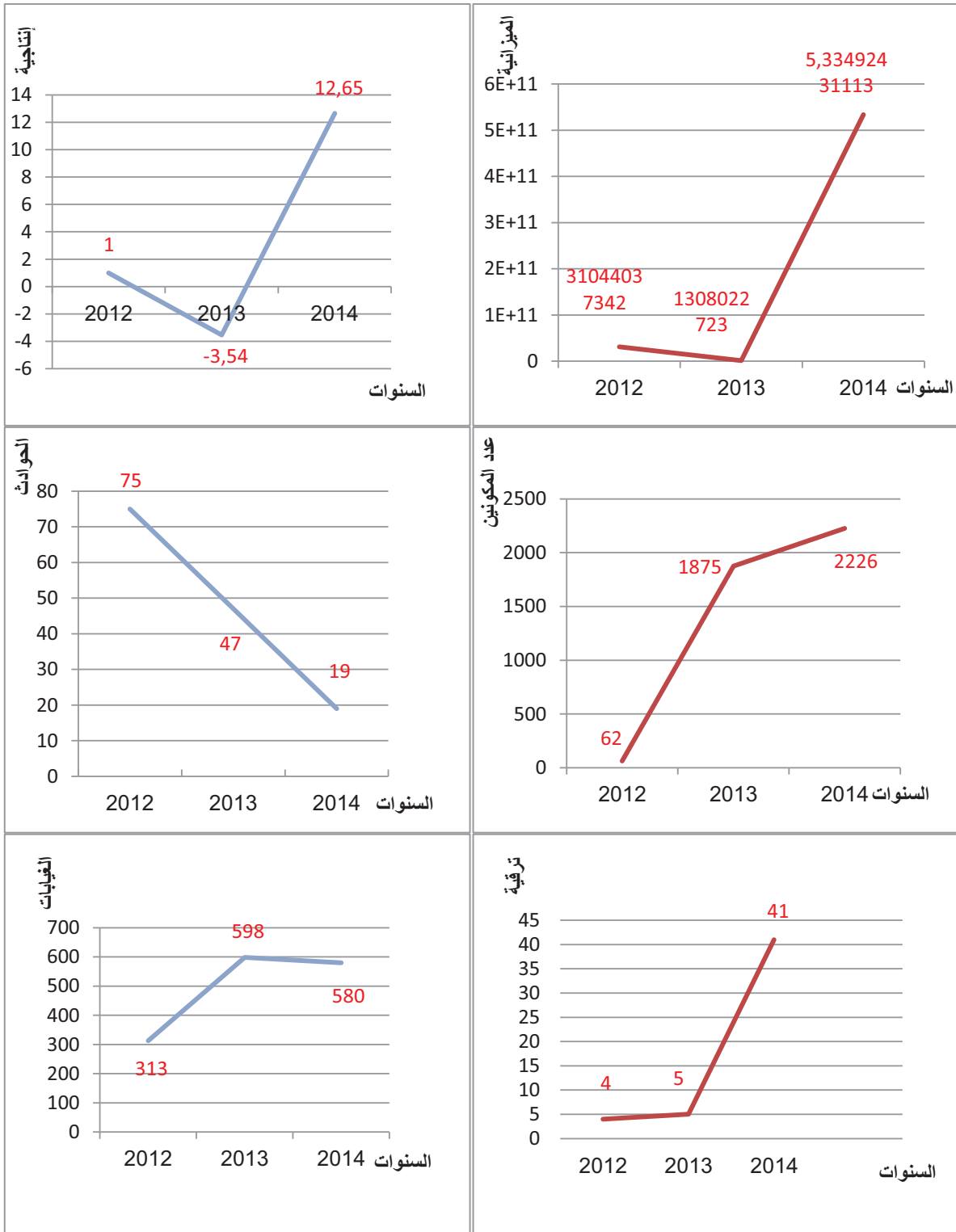
³ بشير بن مير، "موظف في قسم التكوين"، المديرية المراقبة الجيولوجية، المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، 2015/05/26، (مقابلة شخصية).

عند ملاحظتنا لتطور مؤشرات ومتغيرات الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2012_2014 نجد ان الميزانية المخصصة للتكوين خلال سنة 2012 والتي قدرت بـ18145380 دج وقدر عدد العاملين المتكونين خلال هذه السنة بـ 62 عامل ومنهم 4 عمال استفادوا من ترقية، أما حوادث العمل التي تعرضا لها العمال خلال هذه السنة نعد 75 حالة وهذا راجع لقلّة التأهيل العمال في عملية التدريب ونج أن عدد الغيابات 313 غياب خلال السنة أما الإنتاجية قدرت بـ1.01% وتعد بنسبة ضئيلة مقارنة بالميزانية المخصصة لعملية التكوين.

وما نلاحظ في سنة 2013 زيادة المعبرة في الميزانية المخصصة لعملية التدريب حيث قدرت بـ 204433415 دج وزيادة في عدد العاملين مستفيدين من برنامج التكوين حيث وصل عددهم إلى 1875 عامل خلال هذه السنة، ويعتبر عدد كبير مقارنة بالسنة الماضية، أما الترقية فلم تختلف كثيرا على السنة السابقة وإذا اتجهنا إلى حوادث العمل نجد أنها انخفضت نسبيا فقدرت بـ 47 حالة أما غيابات العمال فازدادت عن السنة الماضية بـ 598 غياب وهذا ما يعود سلبا على إنتاجية المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حيث انخفضت إلى -3.54.

وما نلاحظ في سنة 2014 هو زيادة في الميزانية المخصص في عملية التكوين التي قدرت بـ360770205 دج زيادة عدد عمال المتكونين بـ 2226 متكون وترقية 41 عامل وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP على برنامج التدريب والذي يعود إيجابا حيث انخفض عدد إصابات العمل لتصل إلى 19 حالة ويعتبر انخفاض كبير إذا ما قرناه في السنوات السابقة، أما غيابات العمل فلم تتغير كثيرا عن العام السابق حيث قدرت بـ 580 غياب، وإنتاجية المؤسسة لهذا العام ارتفعت ارتفاعا ملحوظا حيث قدرت بـ 12.65 إذا ما قرناها بالسنوات الماضية وهذا راجع الى مدى اهتمام المؤسسة بمجال التكوين وتخصيص ميزانية أكبر له ويعود ذلك لمرودية عملية التدريب الذي تلقوه في مجال عملهم فممكنهم من الاستخدام الفعال لتقنيات الحديثة والاليات والكيفيات الواجب استعمالها في ممارسة وظائفهم وفيما يلي التوضيح ن خلال الشكل ادناه .

الشكل رقم (14.2): يوضح تطور متغيرات الدراسة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP خلال السنوات (2012.2014)



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على الجدول أعلاه

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نعرض في هذا المبحث مناقشة النتائج التي توصلنا إليها بعد التحليل والتفسير، وربطها بالفرضيات ومقارنتها، مع إعطاء حوصلة الدراسة.

الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

يظهر المورد البشري بوضوح من خلال الاهتمام بالعناصر تنمية الموارد البشرية التي تحقق تقييم جيد للأداء العاملين لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، وبعد قياس الأداء العاملين عن طريق المؤشرات البشرية والمالية وتتبع تطور هذه المؤشرات خلال فترة الدراسة (2012-2015) يتضح لنا واقع تنمية الموارد البشرية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14.2) يوضح مؤشرات عناصر تنمية الموارد البشرية للسنوات 2012.2014

المؤشر	المؤشر	التعليق
مؤشر التوظيف	مؤشر إيجابي	من خلال النتائج تبين لنا أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تسعى لاستقطاب يد العاملة والمؤهلة.
مؤشر عدد المتدربين	مؤشر ايجابي	من خلال النتائج يتضح أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لزيادة عدد المتدربين لتحسين ادائهم وتنمية قدراتهم.
مؤشر مدى الزمني لتدريب	مؤشر ايجابي	من خلال عرض النتائج يتبين أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في ارتفاع المدة الزمنية خلال عملية التدريب.
مؤشر ميزانية تنمية الموارد البشرية	مؤشر ايجابي	من خلال نتائج نلاحظ ارتفاع في التكاليف تنمية الموارد البشرية مما يدل على زيادة الاهتمام ببرنامج التدريب في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
مؤشر ميزانية التدريب	مؤشر ايجابي	من خلال نتائج نرى أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تخصص ميزانية التدريب وهذا يدل على أنها أعطت أهمية بالغة لبرامج تنمية الموارد البشرية

مؤشر الترقية	مؤشر	من خلال نتائج تبين أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP نرى ان مؤشر ترقية في تزايد ويدل هذا لطموح العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، وتغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين من خلال تغيير الوجوه وحقن دم جديدة .
--------------	------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الفرع الثاني: ربط النتائج الدراسة بالفرضيات

من خلال اهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية نسجل النتائج التالية:

- إن برنامج تنمية الموارد البشرية تسعى لتحقيق جملة من أهداف من بينها:
 - يمنح التكوين لمختلف الفئات المهنية وبمختلف مستوياتها مع التكيف الأمثل مع مناصب العمل والتحكم.
 - يساهم في تعديل سلوك الأفراد من خلال تعديل بعض سلوكيات المكتسبة في تكوينهم.
 - يلعب تكوين دورا في عملية الترقية لأنها تعتبر شرط من شروط التقدم في المسارات المهنية وتحسين وضعيتهم. وهذا ما يثبت الفرضية الأولى " هل تحقق برامج تنمية الموارد البشرية الأهداف المرجوة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP"؛
- يعد التكوين أحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية إذ هو احد السبل التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها، كما يمكن القول على تحسين أداء العاملين من خلال تأهيلهم للقيام بوظائف التي يستغلونها وإعدادهم من أجل ترفيتهم وانتقالهم إلى وظائف، مما يثبت صحة الفرضية الثانية "هل يساهم تكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP؛
- يعد التكوين أهم اولويات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث نجد ان أي سياسة طموحة لتثمين تنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة لتكوين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "كيف تؤثر سياسة لتنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

الفرع الثالث: حوصلة الدراسة

أعطت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP اهتماما بالغاً لتنمية مواردها باعتبارها عاملاً أساسياً من عوامل التطور والترقية والتنمية الاقتصادية لاسيما

- ✓ تجديد المعلومات واكتساب معارف جديدة؛
- ✓ تأهيل العمال من أجل تمكينهم من القيام بجميع المهام الموكلة إليهم؛
- ✓ تحقيق عمليات موجهة لضمان تأقلم المترشحين مع مناصب العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ تكوين المستخدمين بهدف تزويدهم بمعارف نظرية تطبيقية تؤهلهم للحصول على ترقية بالمؤسسة؛
- ✓ تخفيض حوادث العمل،
- ✓ الترقية محفز معنوي ذو أثر مادي.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تم التوصل إلى أن المؤسسة تبين لنا مدى أهمية التكوين ومكانة التي يحظى بها، وهذا ما جعل المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تقوم بإنشاء عدة دورات تكوينية تابعة لها من أجل سد حاجياتها، والحرص على تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة من أجل ضمان السير الحسن للعملية التكوينية، وذلك من أجل الرفع من مؤهلات وقدرات كفاءة الأفراد.

إن المؤسسة تحاول جاهدة تكوين أكبر عدد من عمالها وهذا لتكيفهم مع المتغيرات الحاصلة في جميع المستويات فإن التكوين أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة إذا أرادت النمو والتطور لمواكبة العصر في جميع المجالات.

وضع تنمية الموارد البشرية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تشهد تحسن مستمر خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2015 وهذا ما تم إثباته عن طريق مؤشرات التي كانت معظمها إيجابية.

يبقى موضوع الموارد البشرية من اهم قضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسيها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير العوامل التي تساعد تنميتها، إن التكوين يحض بأهمية بالغة في المنظمة المؤسسة، كونه استثمارا في الموارد البشرية يسمح باستمرار المؤسسة وبقائها، ورفع معارف الفرد وتطوير مهاراته في مجالات وظيفيو متعددة.

لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

ومن خلال دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات النفطية حاولنا الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تفعيل الاداء البشري؟ عن طريق دراسة الميدانية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP المتمثل نشاطها في مجال البترولي، وخلصت الدراسة على أن وضعية هذه المؤسسة اتجاه تنمية مواردها البشرية في تحسن مستمر، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال المؤشرات التي كانت معظمها إيجابية.

وبالتالي نعرض نتائج الدراسة وبإضافة إلى توصيات وآفاق الدراسة المتمثلة في:

أولا: نتائج الدراسة

- ✓ يعد التكوين أهم أولويات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث نجد أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن ان تحرك بدون سياسة طموحة لتكوين؛
- ✓ يتم تكوين العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في جميع وحدات المؤسسة إلا انه يختلف عدد المكونين من وحدة إلى أخرى نظر لطبيعة نشاط كل وحدة حيث نجد أكبر عدد عمال الذين تم تكوينهم في وحدة آمن صناعي لما يمثله من دور إيجابي في تقليص حوادث العمل؛
- ✓ تعتمد المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP على الدورات التكوينية كأداة للحصول على المعرفة ووسيلة لتطوير الرأس المال الفكري؛
- ✓ تقييم الأداء العاملين يشجع الأفراد على إطلاق معارفهم وزيادة الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أداء الفرد؛

- ✓ تسعى المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP إلى تكثيف من الدورات التكوينية لأجل تحسين المستوى العملي والعلمي للعمال وإظهار الإبداعات الكامنة الموجودة عند البعض؛
 - ✓ إن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تعطي اهتماما بالغا بالعنصر البشري من خلال استقطاب واختيار الموارد ذات المهارات والكفاءات العالية وتوظيفها حسب التخصص من شأنه زيادة أداء المؤسسة؛
 - ✓ إن انتهاج المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP لأسلوب الأداء يساعدها على معرفة نقاط القوة والضعف للعاملين مما يسهل من عملية اتخاذ القرارات بشؤون العاملين لتحسين أداء الفرق والعمال؛
 - ✓ يعتبر العمل الجماعي دافعاً للتحفيز وتحسين الأداء داخل المؤسسة.
- ويمكن تعميم نتائج الدراسة إلى جميع المؤسسات النفطية من هذا المنطلق توصلنا إلى نتائج الدراسات السابقة التي كانت موافقة لنتائج هذه الدراسة.
- كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، وتقديم جملة من التوصيات وأفاق الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- من خلال ما تقدم به من الدراسة يمكننا اقتراح التوصيات التالية:
- ✓ إبراز دور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - ✓ جعل التدريب في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP أكثر شمولاً وبمس جميع الجوانب المتعلقة بالفرد ولا يكون مقتصرًا على تلبية المتطلبات التقنية لمنصب العمل، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد في المؤسسة؛
 - ✓ الاهتمام أكثر بالتعليم ذاتي وتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حيث يجب تحفيز الأفراد وتوعيتهم حول ضرورة تعليم المستمر والذاتي ونشر المعارف المكتسبة ومشاركة الغير فيها؛
 - ✓ وضع نظام الرقابة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP من أجل انضباط العاملين في العمل؛

ثالثاً: أفاق الدراسة:

يبقى موضوع الموارد البشرية من المواضيع الواسعة التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث وفي هذا المجال نجد

العديد من الجوانب التي يمكن دراستها منها:

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسن الأداء في المؤسسة؛

- أثر العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية؛

- سياسة التدريب كمدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية؛

- أثر التكوين في تحسين الاداء داخل المؤسسة.

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب :

1. أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر العربي ، 1998.
2. حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة أولى 2002
3. راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. سعاد نائب برنوطي " إدارة الموارد البشرية"، دار النشر وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الثالثة 2007.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، مصر، 2000.
6. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، جدار الكتاب العالمي لنشر والتوزيع، 2009.
7. عبد القادر محمد عبد القادر عطية " اتجاهات حديثة في التنمية " الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
8. علاء الدين عشي، "مدخل قانوني الإداري"، الجزء الثاني، عين مليلة، الجزائر 2015.
9. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار مجدلاوي، الطبعة الثالثة، عمان الاردن، 1998.

II. البحوث الجامعية:

أ. مذكرات الماجستير والماستر:

1. بن عبد الرحمان نصيرة " آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية" شهادة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، الجزائر، فيفري 2006.
2. جابر بابا عيسى، مبارك بوخشبة، " أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
3. خالد رجم، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، منشورة، أنظمة المعلومات 1 ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012.

4. عبد الله عبد الرحمان النميان "الرقابة الإدارية وعلاقتها لأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، مذكرة ماجستير منشورة، أكاديمية نابف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية ، الرياض، 2013.
5. ليلي محمد وليد بدران، "دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، في إدارة الأعمال، دمشق 2010.

III.المجلات

1. بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي "التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفي والكفاءات البشرية "ملتقى، الدولي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة، ورقلة 09-10 مارس 2004.
2. بن نافلة قدور وقلش عبد الله "دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 07 جامعة غرداية، ورقلة، 2009.
3. عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر 2001.

IV. المؤتمرات والملتقيات:

1. بلعور سليمان و بن سانية عبد الرحمن، "أهمية التدريب في المؤسسات المصرفية الإسلامية وخصائصه" ، مداخلة ملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية ، غرداية ، 2009.
2. مصطفى عبد اللطيف و بن ساحة علي، "دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي"، مداخلة ملتقى دولي حول جودة الموارد البشرية، الأردن.

V.المقابلات

1. بشير بن مير، موظف في قسم التكوين، مديرية المراقبة الجيولوجية، 2015، (مقابلة شخصية).
2. منصف نعمون، رئيس مصلحة الموارد البشرية، مديرية المراقبة الجيولوجية، 2015، (مقابلة شخصية).

VI. الوثائق

1. وثائق داخلية، قسم الموارد البشرية والمالية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP 2015.

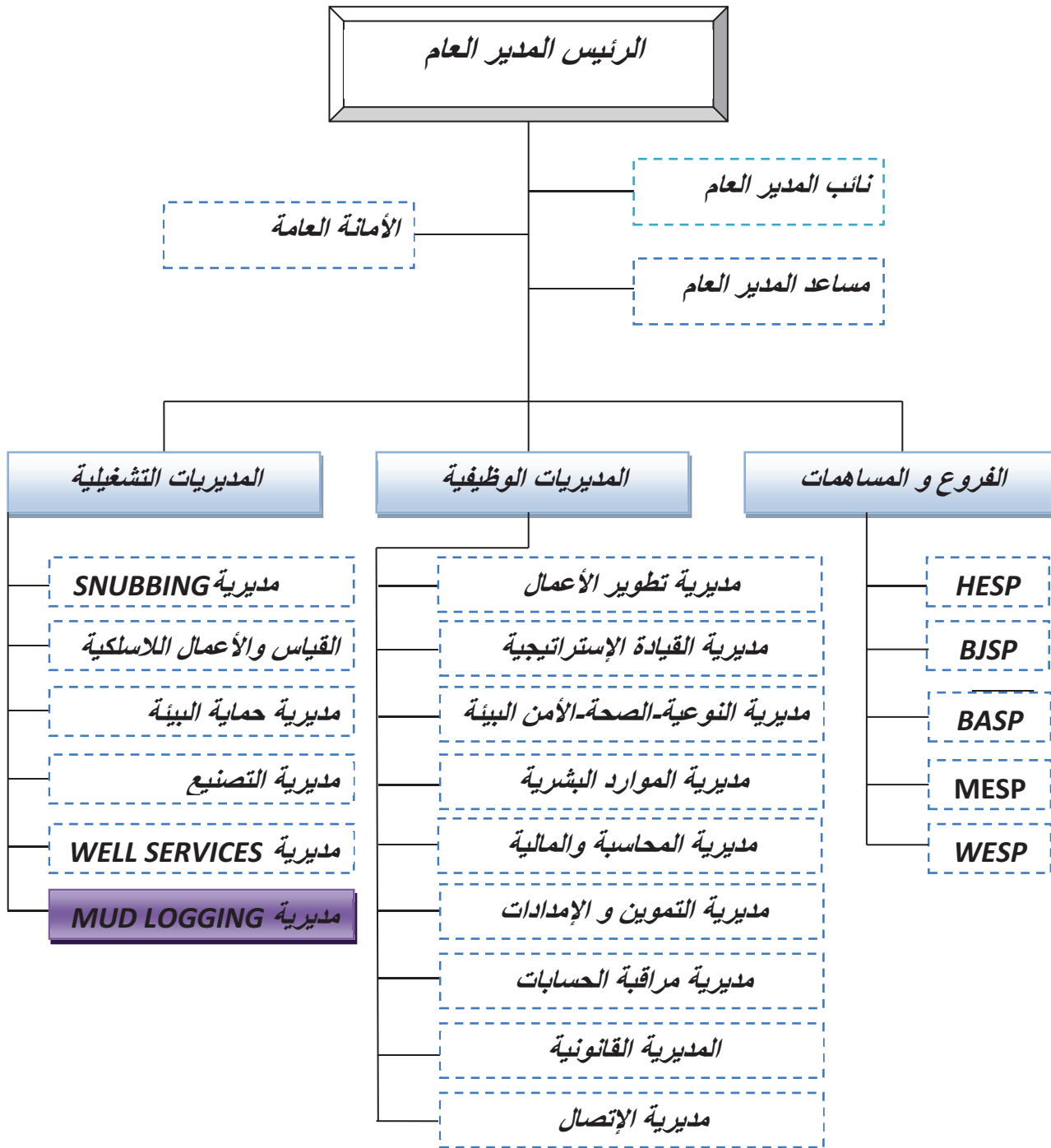
ثانيا: مراجع اللغة الأجنبية

1. Pascal Laurent François Bourad, **économie d'entreprise**, opcit.
2. Sylvie Saint Onge : **Victor Haines et autre, gestion des performance au travail**: Bilam des connaissance,(Paris:Deboeck & larcier, 2007)

I مواقع:

- 1.<http://www.alukah.net/culture/0/495/> 12/02/2015.

الملحق رقم: 01 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP



الملحق رقم: 02 ميزانية تدريب لسنة 2012 للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

Réalisation Formation (ITALIE & ALGERIE) au 31/12/2012

lieu de Formation	Type de Formation	Prévision			Réalisation			Taux de Réalisation effectif	Taux de Réalisation coût	Période de Formation Du
		NBR de Groupe	NBR Effectifs	Montant	NBR de Groupe	NBR Effectifs	Montant			
Italie	Ingénieurs Maintenances	2	12	80 000 €	2	12	80 000 €	100%	100%	26/08/2012
										30/09/2012
	Unit Manager	4	37	63 360 €	4	37	63 360 €	100%	100%	09/09/2012
										14/10/2012
										09/11/2012
									11/01/2013	
Algerie	Data Engineers	6	44	73 100 €	2	13	21 598 €	30%	30%	06/10/2012
										12/11/2012
TOTAL		216 460 €			164 958 €					
RESTE					51 502 €					

الملحق رقم: 03 مخطط التدريب لسنة 2015 للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

PLAN DE FORMATION 2015

Institution de la Formation	Durée	Structures																			Total	Coût Globale	Coût unitaire (TTC)
		SNS	ML/WT	SPE	OWS	FAB	DAL	XM	DRRE	CKF	OPS	TAJST	ORD	JRH	OS	DRH	SPW	CP	SYND				
Préparation Well intervention (Formation interne)	7	80	30		30															140	54 600	7 800,00	
INITIATION WIRE LINE (Formation interne)	10		20																	20	78 000	7 800,00	
Initiation Snubbing (Formation interne)	7	100																		100	54 600	7 800,00	
Initiation Pumpage (Formation interne)	5	50	10																	60	39 000	7 800,00	
Maintenance des pompes HP (Formation interne)	5	30	10																	40	39 000	7 800,00	
Lutte contre la corrosion (Formation interne)	5			15	5															20	39 000	7 800,00	
Système hydraulique (Formation interne)	5	15	12		6	2		4												39	39 000	7 800,00	
Système hydraulique	5		10	4																14	655 200	9 360,00	
Instrumentation & électronique	5		10																	10	468 000	9 360,00	
Monitoring de la Corrosion (Formation interne)	7		0	5	10			0												15	54 600	7 800,00	
Les revêtements	3			10																10	280 800	9 360,00	
Stockage des produits pétroliers	3			8																8	224 640	9 360,00	
Facile de site et travail sur les installations - Techniques de travail	3			10																10	280 800	9 360,00	
Jaugage, Brevage et Acheminement des réservoirs de stockage	5			20																20	936 000	9 360,00	
APG Techniques et réglementation	5			15																15	702 000	9 360,00	
Maintenance des Bacs de stockage à toit fermé	4			10																10	374 400	9 360,00	
Métallurgie et corrosion	5			10																10	468 000	9 360,00	
Inspection thermique des équipements (Distribution à chaud et froid des équipements de production)	3			8																8	224 640	9 360,00	
Technique de réhabilitation des bacs de stockage	15			20																20	2 808 000	9 360,00	
Niveau mécanique des APG	5			20																20	936 000	9 360,00	
Technique de Test hydraulique des APG	5			15																15	702 000	9 360,00	
Serrage et Desserrage par clés dynamométrique (hydropneumatique)	5			15																15	702 000	9 360,00	
Installation de manipulateur d'extracteurs de tôleaux	5			10																10	468 000	9 360,00	
Procédure d'installation et de remise en état des installations pétrolières	3			10																10	280 800	9 360,00	
Conseil et Tarage des saucisses de sécurité (APG)	4			15																15	561 600	9 360,00	
Démontage des Mesonnes	4			8																8	299 520	9 360,00	
Réglage et Outillage des tôleaux tubulaires des échangeurs de chaleur	5			15																15	702 000	9 360,00	
Basic mud Logging (en interne)	7					10		60												70	54 600	7 800,00	
Advanced Mud LOGGING (en interne)	7							60												60	54 600	7 800,00	
Basic data (en interne)	7							30												30	54 600	7 800,00	
Advanced DATA (en interne)	7							30												30	54 600	7 800,00	
WELL CONTROL (certification)	9		30			9		10												49	12 985 245	265 005,00	
WELL CONTROL DURANT OPERATION DST	10		10																	10	26 500 500	265 005,00	
WELL INTERVENTION (certification)	9	60	30		20		10													120	31 800 600	265 005,00	
PRODUCTION DES HYDROCARBURES	12	40	30		10		0													80	9 985 600	9 360,00	
ADVANCED DST	10		10																	10	4 000 000	400 000,00	
Advanced Wire Line	10		12																	12	4 800 000	400 000,00	
Advanced Pumpage	5	30	5																	35	14 000 000	400 000,00	
Basic Wire Line	5		10																	10	93 600	9 360,00	
Echantillonnage de fond	5		5																	5	46 800	9 360,00	
Advanced Snubbing	10	50																		50	20 000 000	400 000,00	
Formation méthode fabrication	5					10														10	468 000	9 360,00	
Soudage semi automatique MIG	5					10														10	468 000	9 360,00	
Formation à la commande numérique	3					10														10	280 800	9 360,00	
La production pour non producteur (INTERNE)	6	60	15		5	0														80	46 800	7 800,00	
Géologie pour non géologue	6		2			8														10	46 800	7 800,00	
Forage dirigé	6					10														10	561 600	9 360,00	
Forage dirigé horizontal	6																			0	0	9 360,00	
Forage en Underbalance drilling	5																			0	0	9 360,00	
Équipement des puits erupifs	6	40	2		2															44	2 471 040	9 360,00	
Initiation Production	7	60	30	10	20		10													130	8 517 600	9 360,00	
Les séparateurs (classification, sélection & design)	5		10																	10	468 000	9 360,00	
Principe & interprétation des tests de formation	5		12			5														17	795 600	9 360,00	
Etalonnage & vérification des capteurs et transmetteurs	5		12																	12	561 600	9 360,00	
Espace clés risques et protection	7	10						0												10	655 200	9 360,00	
Montage et démontage lette des puits	7	40	0		20	2	0													62	4 062 240	9 360,00	
Maintenance des Vanes	5	10	10	5	15	4														44	2 059 200	9 360,00	
Drilling level 1 TRS OPS	10				40															40	3 744 000	9 360,00	
Formation sur les équipements de Production (puits)	7	20	5	5	20		0													50	3 276 000	9 360,00	
Traitement des boues (voir BASP)	5																			0	0	0	
Évaluation de la pression de formation (Pore Pressure)	7	30	12		0	2	12													56	3 669 120	9 360,00	
Maintenance des Bacs de stockage des hydrocarbures	7			10	0		0													10	655 200	9 360,00	
Initiation au forage	7	40			20	5	20													85	5 569 200	9 360,00	
Initiation au forage DST	7		12																	12	786 240	9 360,00	
Sécurité puits	3	40	12		12		0													64	1 797 120	9 360,00	
Test hydraulique des APG	15		12																	12	1 684 800	9 360,00	
Formation en Carnottage	7					2	12													14	917 280	9 360,00	
Total 1		805	290	273	235	89	0	258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2050	179 464 385		

الملحق رقم: 04 إستمارة تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الملحق رقم: 05 المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لمديرية المراقبة الجيولوجية MDL
بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الأسئلة:

تم طرح العديد من الأسئلة من بينها:

- تطور عدد الموظفين خلال السنوات الماضية؟
- واقع التكوين في المؤسسة الوطنية واقع التكوين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وبأخص المديرية المراقبة الجيولوجية MDL؟
- تطور ميزانية التكوين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وبأخص المديرية المراقبة الجيولوجية MDL؟
- تطور ميزانية التنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وبأخص المديرية المراقبة الجيولوجية MDL؟
- دور وفعالية التدريب في المؤسسة؟

الفهرس

الصفحة	
III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	ملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول والأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
01.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والأداء البشري
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: مداخل اساسية لتنمية الموارد البشرية والأداء البشري
03.....	المطلب الأول: إطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية
03.....	الفرع الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
04.....	الفرع الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية
06.....	الفرع الثالث: أهمية الموارد البشرية
07.....	المطلب الثاني: ماهية الأداء البشري
07.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري
08.....	الفرع الثاني: مكونات الأداء البشري
09.....	الفرع الثالث: محددات الأداء البشري
10.....	المبحث الثاني: الدراسات العلمية السابقة
10.....	المطلب الأول: الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية والأجنبية
10.....	الفرع الأول: الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية
12.....	الفرع الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية

14	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
15	خلاصة الفصل
16	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
17	تمهيد
18	المبحث الأول: طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
18	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
18	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
18	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
19	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
19	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات
19	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية/القياسية المستخدمة
20	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
20	المطلب الأول: نتائج الدراسة المتوصل إليها
20	الفرع الأول: تحليل وتعليل عدد الموظفين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
21	الفرع الثاني: واقع التكوين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
25	الفرع الثالث: تطور ميزانية تنمية الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
39	الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
40	الفرع الثاني: ربط النتائج الدراسة بالفرضيات
41	الفرع الثالث: حوصلة الدراسة الميدانية
42	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
47	قائمة المصادر و المراجع
51	الملاحق

57الفهرس