

**أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية – دراسة ميدانية  
للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار**  
**THE EFFECT OF THE TRAINING STRATEGY ON THE PERFORMANCE OF  
WORKERS IN THE OIL INSTITUTIONS - A FIELD STUDY FOR THE  
NATIONAL WELL SERVICES CORPORATION**

وليد قرونقة<sup>1\*</sup>، نور الهدى محجوبي<sup>2</sup>، فاطمة الزهرة بن صغير<sup>3</sup>  
1, 2: جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)  
3: جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/10/23

تاريخ الاستلام: 2019/09/19

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية بصفة عامة، والمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بصفة خاصة باعتبار هذه الأخير هي محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى محورين أساسيين، حيث يشمل المحور الأول الإطار النظري لاستراتيجية التدريب وأداء العاملين (مفاهيم عامة) والمحور الثاني خصص للتطرق إلى واقع استراتيجية التدريب بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة التقارير الإحصائية التي تصدرها المؤسسة سنويا وذلك للفترة الممتدة من سنة 2008-2015، بالإضافة إلى استعمال المقابلة مع مسير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة توصلت أهم نتائج الدراسة ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسير مصلحة الموارد البشرية أن المؤسسة تسعى دائما لوضع استراتيجية تدريبية وفق مشاريعها واستثماراتها وأهدافها المستقبلية، كما أن المؤسسة لم تقع في إشكالية الاحتياج للموارد البشرية عند اقتناءها لآليات جديدة أو الانطلاق في نشاط جديد، أما بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية فإن المؤسسة تسعى إلى إعطائها أهمية كبيرة وهي قادرة على تحديدها بدقة، وذلك من خلال الرقابة على أداء العامل وكذلك من خلال المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها.

**الكلمات المفتاح:** استراتيجية، تدريب، أداء العاملين، مؤسسات بترولية، ENSP.

**تصنيف JEL:** P3؛ F5؛ F53

**Abstract:**

The study aims at identifying the contribution of the training strategy in improving the performance of workers in petroleum institutions in general and the National Institute for wells services in particular as the latter is the field of study by addressing two main axes. The first axis includes the conceptual framework of the training strategy and The performance of the workers (general concepts) and the second axis was devoted to address the reality of the training strategy of the national institution of wells services.

E study also relied on the group of statistical reports issued by the companies annually for the period 2008-2015, in addition to the use of the interview with the human resources department of the institution.

The most important results of the study, and through the interview conducted with the human resources department, that the institution is always seeking to develop a training strategy according to its projects and investments and future goals, and the institution did not fall into the problem of the need for human resources when acquiring new mechanisms or starting a new activity, With regard to the identification of training needs, the institution seeks to give them great importance and is able to identify them accurately, through the control of the performance of the worker, as well as through a comparison between the capabilities and skills of the current staff and the requirements of the job to be implemented;

**Keywords:** strategy, training, performance of employees, petroleum companies, ENSP

**Jel Classification Codes:** P3 ; F5 ; F53

## I- تمهيد :

في ظل التغيرات الحاصلة والمتسارعة التي تواجهها جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقّف فقط على ما لديها من إمكانياتٍ وموارد، سواءً مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجةٍ أساسيةً بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفةٍ عامة، ومن مواردها البشرية بصفةٍ خاصة.

ولقد أصبح لزامًا على المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في البقاء أن تسعى جاهدةً لتحقيق مزايا تنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقّق المؤسسة من خلالها ميزةً تنافسيةً هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، كما أنها هي مصدر كل نجاحٍ إذا تمّ تسييرها بشكلٍ جيد. لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولاً أو كافيًا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزامًا على المؤسسة أن تسيّر مواردها البشرية التي أصبحت موردًا استراتيجيًا وفق منظورٍ استراتيجي.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية؛ باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثرًا بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة؛ لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية؛ لضمان تكييفٍ إيجابي للمؤسسة، يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة، وتدنية جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية، ويقلّل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

ويمثّل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظامًا يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها؛ من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة؛ ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة؛ حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام؛ ولن يتحقّق هذا إلا من خلال تنمية وتدريب الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة.

من هذا المنطلق تبرز لنا معالم إشكالية الدراسة والمتمثلة في سؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن لإستراتيجية التدريب ان تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات البترولية ؟ وفيما يتمثل أثر هذه الاستراتيجية على المؤسسة الوطنية لخدمات الابار؟

هيكل الدراسة: بغية معالجة الموضوع محل الدراسة، فقد تم تقسيمه إلى محورين رئيسين هما:

المحور الأول: الاطار النظري لإستراتيجية التدريب وأداء العاملين؛

المحور الثاني: واقع إستراتيجية التدريب وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP.

### 1. المحور الأول: الاطار النظري لإستراتيجية التدريب وأداء العاملين

يحضى موضوع استراتيجية تدريب الموارد البشرية بأهمية قصوى لدى جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك لاعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي مؤسسة وذلك من خلال بناء مهارة وكفاءة الافراد وتغيير معارفهم وزيادة معلوماتهم. وتعمل جميع المؤسسات على انجاح استراتيجيتها التدريبية وذلك بتوفير العديد من الامكانيات المادية، المالية والبشرية.

1-1 ماهية الاستراتيجية والتدريب: نعرج على تعريف الاستراتيجية والتدريب فيما يلي:

أ- تعريف الاستراتيجية: الاستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تتكون من مقطعين (stratus) والتي تعني الجيش و(egos) والتي تعني فن القيادة وبالتالي فهي تعني فن قيادة الجيش.

ولقد استعمل مصطلح الاستراتيجية في تخصصات مختلفة بغير الاستعمال الاصلي للمصطلح في سياقه العسكري، حيث استعمل في مجال الاعمال لدلالة على فن الادارة والقيادة، والسبب في ذلك يعود الى التغير في بيئة الاعمال

وتحولها من بيئة أعمال مستقرة الى بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة، مما يتطلب من الوحدات الاقتصادية وضع الخطط الشاملة لمواجهة المنافسة الشرسة من الوحدات الاقتصادية الأخرى<sup>2</sup>. وفي ما يلي نعرض أهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية :

- التعريف الأول: "هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الغايات"<sup>3</sup>.

- التعريف الثاني: "هي عبارة عن خطة موضوعة، تحدد سياقات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الاستراتيجية هي تصور للحالة التي تكون عليها المؤسسة في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، خاصة النادرة منها والمعرفية بهدف تحقيق الأهداف والغايات الشمولية المراد الوصول إليها.

ب- تعريف التدريب: يعتبر التدريب من بين الطرق ذات أهمية بالغة في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة، وفي كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها. فمهما اجتمعنا في اختيار الأفراد، فإنهم في حاجة لرفع كفاءتهم العلمية والمهارية وإكسابهم مهارات ومعلومات جديدة تساهم في زيادة قدراتهم على اداءهم لمهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية. وفي ما يلي نعرض أهم التعاريف الخاصة بالتدريب:

- التعريف الأول: "هو تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، وهو فرصة لمواصلة النمو والتطور، والهدف منه هو معرفة تلك المهارات التي يحملها الموظف واستغلالها في خدمة المؤسسة"<sup>5</sup>.

- التعريف الثاني: "هو أحد الوسائل المرافقة للموظف أو لفريق العمل في وقت محدد، ويهدف إلى تطوير الامكانيات والمهارات التي يحملها الموظف"<sup>6</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن التدريب هو عملية أساسية تضمن اكتساب المهارات والمفاهيم وقواعد المعرفة المحددة في مجالات معينة، يهدف إلى رفع قدرات العاملين ومهاراتهم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بطريقة جيدة، بالإضافة إلى كونه محاولة لزيادة وعي العاملين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ج- خطوات اعداد استراتيجية التدريب: تمر عملية اعداد استراتيجية التدريب بالمرحل التالية<sup>7</sup>:

- تحليل استراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات؛  
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث الوضع الحالي للمؤسسة، معدل دوران العمل وكفاءة القوى العاملة؛

- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، التطور التكنولوجي، العوامل الديمغرافية، الأنظمة الحكومية والمنافسة؛

- اعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع اسراتيجية المؤسسة؛

- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. حيث تساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية، وكذلك تعمل على تحديد احتياجات المؤسسة من مهارات وسلوكيات معارف مطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمؤسسة.

1-2 مفهوم الأداء وأنواعه

أ- مفهوم الأداء: يوجد هناك عدة تعريفات للأداء نذكر أهمها:

-التعريف الأول: "هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"<sup>8</sup>.

-التعريف الثاني: "هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والمتمثلة في استمرار نشاطها والبقاء في سوقها في ظل احتدام المنافسة"<sup>9</sup>.

-التعريف الثالث: "هو الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة"<sup>10</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نجد أن الأداء له مصطلحات مرتبطة وذات علاقة متصلة به ألا وهي: 11:

- الكفاءة: وهي تمثل الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسب بطريقة الموالية؛

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة/ الموارد المستخدمة}}{\text{المخرجات / المدخلات}}$$

- الفعالية: وهي مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسب بطريقة الموالية؛

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف}}$$

$$\text{ومنه فإن الأداء يساوي الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

الإنتاجية: وهي عبارة عن النسبة بين المبيعات أو صافي الأرباح (المخرجات) وبين التكاليف المستخدمة لقطاع معين من نشاط الأعمال<sup>12</sup>، وتحسب بطريقة الموالية.

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

ب- أنواع الأداء: يصنف الأداء وفق معايير معينة، وهي تتمثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): أنواع الأداء حسب معايير معينة

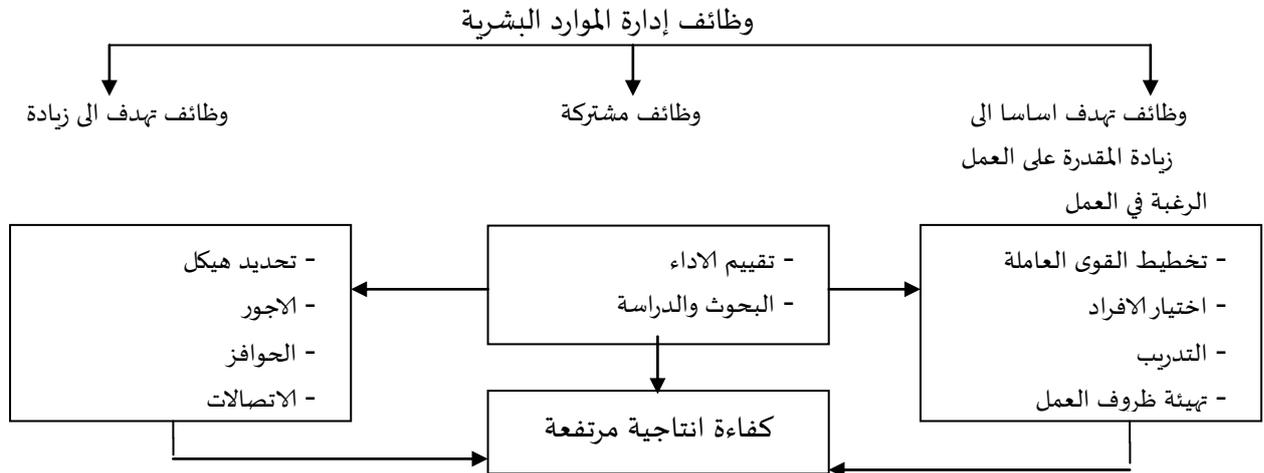
حسب معيار الوظيفة	حسب معيار الشمولية	حسب معيار المصدر
1. أداء الوظيفة المالية: والمتمثل في : قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار	1.الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، دون استثناء جزء أو عنصر في تحقيقها؛	1.الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن مختلف الأداءات الجزئية والمتمثلة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة؛
2.أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق عندما: تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى. كإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل، تخفيض التعطيلات الناتجة عن تعطل الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات؛	2.الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.	2.الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة
3.أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري هو جوهر أداء أي وظيفة زمن خلاله تم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، مهما كان موقعهم أو مستواهم الوظيفي؛		
4.أداء وظيفة التسويق (الأداء التسويقي): يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء.... وسيتم التعرض لهذا الأداء بالتفصيل في الفرع الموالي.		

المصدر: من إعداد الباحثين إعمادا على محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع علوم تسير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص 117- 119.

### 3-1- علاقة استراتيجيات التدريب بأداء العاملين

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقيّة سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتندمج مع مستوى طموحه. ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم المستويات الموضوعية، وتستطيع أن تقيم برامج تدريب التي تعطى لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة رؤوسهم وتوجيههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين ومروؤسيهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافر مناسباً ومشجعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب<sup>13</sup>.

الشكل رقم (1): علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بما فيها التدريب وعملية تقييم الاداء



المصدر: على سلمي، "إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية"، مكتبة غريب، مصر، 1985 ص46

من خلال الشكل رقم (1) يعتبر التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات وتوليه اهتمام كبيرا، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير والشيء الثابت فيها هو التغيير، مما اجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاما عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة.

ويظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال :

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعا؛
- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة؛
- تقوية الروح المعنوية للأفراد؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛

- إكساب العمل طرق البحث والإبداع؛
- المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة14.
- II - الطريقة والأدوات :**

- من أجل دراسة إشكالية الورقة، والتطرق لمختلف أبعادها، تم الاعتماد في المحور الأول (الجانب النظري) على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مختلف مكوناته وأبعاده.
- كما تم الاعتماد في المحور الثاني (النتائج ومناقشتها) على منهج دراسة الحالة، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات البترولية، مع أخذ عينة تتمثل في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.
- III- النتائج ومناقشتها :**

نعرض مؤشرات قياس استراتيجية التدريب وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP خلال فترة الدراسة الممتدة بعشر سنوات (2006-2015)، وكذلك تحليل معطيات وبيانات المؤسسة محل الدراسة حول استراتيجية التدريب وتبييت أهميتها في تحسين أداء العاملين. حيث تتمثل مؤشرات إستراتيجية تدريب المورد البشري (عدد العمال، عدد المندربين، تكاليف التدريب، موازنة التدريب والكتلة الاجرية)، ومؤشر أداء العاملين يتمثل في (إنتاجية العامل المتدرب).  
أولاً- مؤشرات استراتيجية التدريب:

#### 1- تطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP:

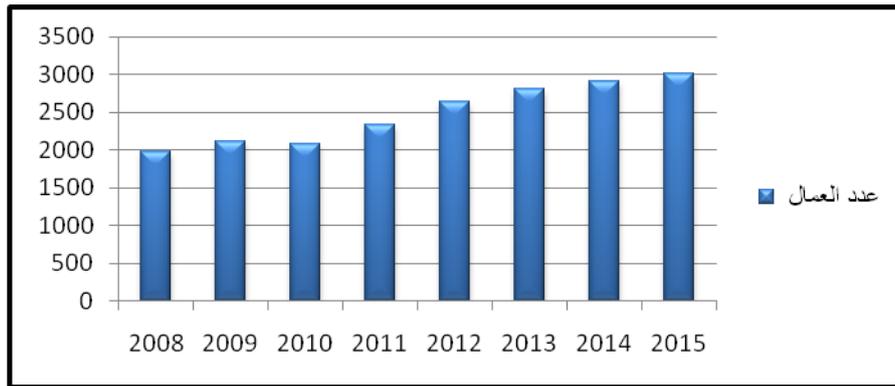
جدول رقم (2): تطور عدد العمال خلال الفترة 2008-2015

الوحدة: عامل

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العمال	1983	2120	2087	2323	2623	2814	2907	3010
النسبة %	/	7	-2	12	13	7	3	4

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الشكل رقم (2): تطور عدد العمال خلال الفترة 2008-2015



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه أن المؤسسة شهدت تذبذب في عدد العمال، حيث شهدت سنتي 2008 و2009 نموًا في مستويات التوظيف قدر بحوالي 7%، لتشهد مباشرة بعدها سنة 2010 انخفاضًا قدر بـ 2%، رغم ارتفاع سعر النفط في تلك السنة والذي وصل إلى حوالي 98 دولارًا للبرميل.

أما بخصوص سنة 2011 فشهدت نموًا قدر بـ 12% ويعود السبب في ذلك إلى قيام المؤسسة بزيادة معدلات التوظيف رغم العدد الكبير من العمالة المتوفرة لديها، وتلك الزيادة كانت بسبب ارتفاع سعر النفط والذي وصل إلى 112 دولارًا للبرميل في

تلك السنة، أي توفر مبالغ مالية كبيرة والكفيلة بتسديد مستحقات العمال الجدد، وكذلك بسبب ارتفاع معدل البطالة في المنطقة.

ولتشهد بعد ذلك السنوات الموالية 2012، 2013، 2014 و2015 انخفاضا في مستويات التوظيف وهذا راجع إلى انخفاض مستوى أسعار النفط.

2- تطور عدد المتدربين في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP:

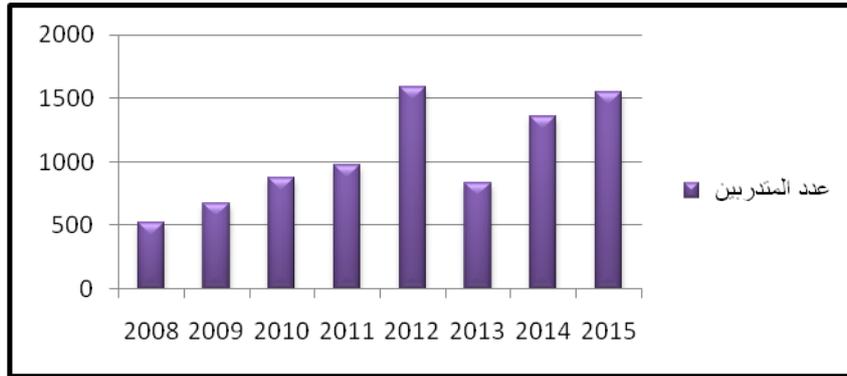
جدول رقم (3): تطور عدد المتدربين خلال الفترة 2015-2008

الوحدة: عامل متدرب

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العمال	1983	2120	2087	2323	2623	2814	2907	3010
عدد العمال المتدربين	520	675	871	970	1592	833	1356	1550
نسبة المتدربين %	26	32	41.7	41.7	60.6	29.6	46.6	51.4

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

الشكل رقم (3): تطور عدد المتدربين خلال الفترة 2015-2008



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة شهدت ارتفاعا في نسبة المتدربين خلال الثماني سنوات (فترة الدراسة)، حيث سجلت المؤسسة أعلى نسبة لها في سنة 2012 و 2015 قدرت بحوالي 60% و 51% على التوالي حيث نجد أن أغلب هذه التدريبات كانت مخصصة للتقنيين وكانت تتمحور تدريباتهم حول التكنولوجيا الحديثة وسبل الوقاية والسلامة من حوادث العمل.

3- تكاليف التدريب في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP:

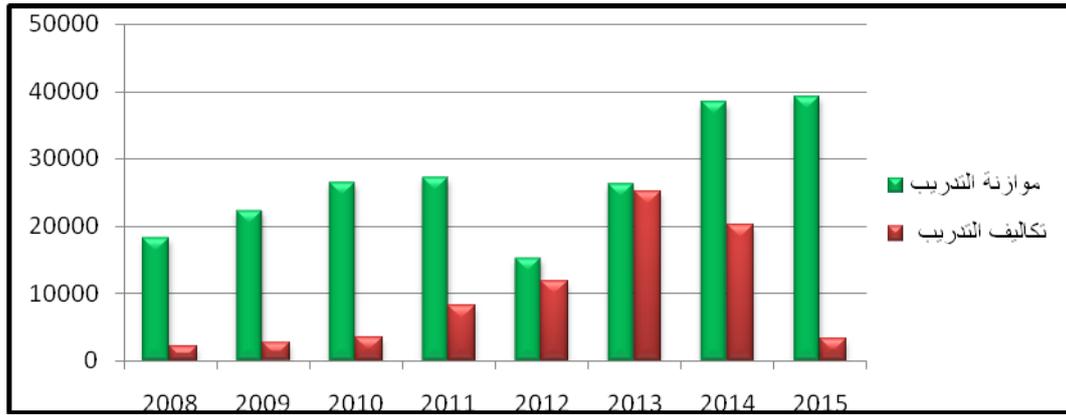
جدول رقم (4): يوضح تطور تكاليف التدريب خلال الفترة 2015-2008

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
موازنة التدريب (الهدف)	182375	222841	263864	271485	151926	261846	383344	392373
تكاليف التدريب (المحقق)	21349	26345	35147	81193	118978	250567	201745	33436
نسبة تحقيق الهدف	12	12	13	30	78	96	53	9

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

#### الشكل رقم (4): تطور تكاليف التدريب خلال الفترة 2008-2015



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه أن المؤسسة لم تحقق الموازنة بنسبة 100% خلال الثماني سنوات الماضية 2008-2015، حيث حققت المؤسسة أعلى نسبة سنة 2013 بنسبة 96%، كما نلاحظ أن المؤسسة سجلت أضعف نتيجة في سنة 2015 بنسبة 9% وذلك بسبب تخلي المؤسسة عن الاساتذة الاجانب المتعاقدين.

#### 4- الكتلة الأجرية ورقم الاعمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

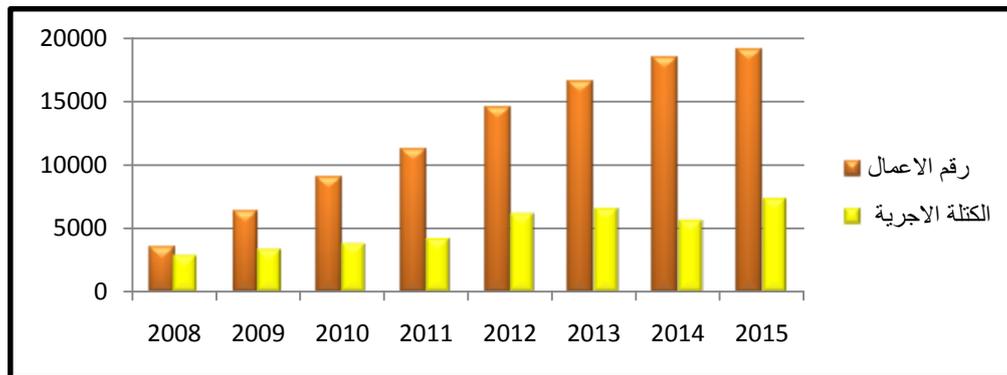
الجدول رقم (5): تطور الكتلة الاجرية ورقم الاعمال خلال الفترة 2008-2015

الوحدة : مليون دينار جزائري

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الكتلة الاجرية	2853	3315	3740	4146	6018	6428	5527	7182
رقم الاعمال	3449	6205	8960	11189	14469	16504	18367	19001
الكتلة الاجرية/ رقم الاعمال	82	53%	41%	37%	41%	39%	30%	37%

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

#### الشكل رقم (5): تطور رقم الأعمال والكتلة الأجرية خلال الفترة 2008-2015



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه أن الكتلة الاجرية في المؤسسة عرفت ارتفاعا منذ سنة 2008 إلى سنة 2013 حيث وصلت في سنة 2013 إلى 6428 مليون دينار جزائري وذلك راجع للتحسن الكبير الذي شهده نظام الاجور في تلك

الفترة، كما شهدت سنتي 2014 انخفاض وصل إلى 5527 مليون دينار جزائري، وذلك بسبب سياسة المؤسسة والرامية إلى المحافظة على نفس مستوى الأجور وذلك بسبب تدهور سعر النفط في السداسي الثاني من سنة 2014. ثم عاودت الكتلة الاجرية الارتفاع في سنة 2015 لتصل إلى ما يقارب 7182 مليون دينار جزائري وذلك بسبب سياسة التحفيز التي انتهجتها المؤسسة للحفاظ على عمالها من المغادرة والاستقالة. أما بالنسبة للكتلة الاجرية ورقم الاعمال فقد تجاوزت الهدف في السنوات الخمس الاخي، إذ أن هدف المؤسسة هو أن تكون نسبة الكتلة الاجرية من رقم الاعمال تتراوح ما بين 30 و35% وذلك حسب قانون المؤسسة. 5- تكاليف التدريب والكتلة الاجرية ورقم الاعمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP:

الجدول رقم (6): تطور عدد العمال خلال الفترة 2015-2008

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الاعمال	20559	24869	27903	31162	34422	34773	38974	45539	53429	51709
الكتلة الاجرية	6339	6657	7007	6352	9563	14909	14874	14626	17990	18856
تكاليف التدريب	397	458	382	387	392.5	342.1	329	92.1	201.3	501.6
تكاليف التدريب /رقم الاعمال	1.93	1.84	1.36	1.24	1.14	0.98	0.84	0.20	0.37	0.97
تكاليف التدريب /الكتلة الاجرية	6.26	6.87	5.45	6.09	4.10	2.29	2.21	0.62	1.11	2.66

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة تكاليف التدريب الى رقم الاعمال لم تتجاوز 1% خلال سنوات 2008 – 2012 وهي نسبة غير مقبولة عالميا، لأن المجال المحدد عالميا لهذا المؤشر يتراوح ما بين 1% و5%. أما في سنتي 2013 و2014 فشهدت النسبة تجاوز الـ1%. وعليه يمكن القول أن النسبة في هاته السنتي هي نسبة مقبولة، وذلك كون أن تكاليف التدريب شهدت ارتفاعا بالمقارنة مع النمو الصغير لرقم الاعمال، ثم لتشهد سنة 2015 تراجع لهذه النسبة حيث وصلت إلى 0.18% وذلك بسبب الارتفاع الكبير لرقم الاعمال والنمو الطفيف لتكاليف التدريب.

ثانيا- مؤشر أداء العاملين

1- انتاجية العامل في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP:

الجدول رقم (7): يوضح انتاجية العامل المدرب خلال الفترة 2015-2008

السنوات	قيمة الانتاج	اجمالي عدد العمال	عدد المتدربين	انتاجية العامل	انتاجية العامل المدرب
2008	167397	2120	520	7.89608	32.19173
2009	246736	1983	675	12.44256	36.55348
2010	196255	2087	871	9.40368	22.53214
2011	256800	2336	970	10.99315	26.47422
2012	335346	2636	1592	12.72177	21.06444
2013	195527	2814	833	6.94836	23.47262
2014	114232	2907	1356	3.92954	8.42418
2015	118254	3010	1550	3.92870	7.62929

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP

نلاحظ من خلال الجدول رقم اعلاه أن انتاجية العامل المدرب أكبر من انتاجية العامل العادي في المؤسسة، حيث وصلت إلى أعلى نسبة لها سنة 2009 وذلك بسبب حجم الانتاج الكبير، وهذا ما يفسر أن التدريب يساهم في تغطية العجز في الأداء، ويعمل كذلك على زيادة انتاج المؤسسة كما له دور كبير في تخفيض تكاليف الانتاج. وبذلك نستنتج أن التدريب له دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة وزيادة انتاجية العامل.

#### IV- الخلاصة:

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية، التي تتناسب وإلى حد كبير مع هذه الاحتياجات، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التي تخرج بها عملية تقييم الأداء. من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيرو مصلحة الموارد البشرية أن المؤسسة تسعى دائماً لوضع استراتيجية تدريبية وفق مشاريعها واستثماراتها وأهدافها المستقبلية؛
- لم تقع المؤسسة في اشكالية الاحتياج للموارد البشرية عند اقتناءها لآليات جديدة أو الانطلاق في نشاط جديد؛
- بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية فإن المؤسسة تسعى إلى إعطائها أهمية كبيرة وهي قادرة على تحديدها بدقة، وذلك من خلال الرقابة على أداء العامل وكذلك من خلال المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها؛

1. تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال إرسال استمارات تحديد الاحتياجات ثم تأتي مرحلة تجميع تلك الاستمارات، ثم تشكيل لجنة على مستوى المديرية العامة بالمؤسسة لدراسة الاستمارات، وعلى كل مسؤول توضيح وتفسير أسباب تحديد هذه الاحتياجات والملاحظ من هذه العملية أنها جيدة لكنها غير فعالة وذلك بسبب أن رئيس المصلحة هو الذي يناقش الاحتياجات التدريبية ولكن المطلوب أن الرئيس أو المشرف المباشر على العامل هو الذي يقوم بوضع الاحتياجات التدريبية ومناقشتها مع رئيس المصلحة، ثم ترفع للإدارة العامة؛

- تتم عملية تصميم التدريب بناء على المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسة وبالتالي فإن عملية التصميم لا تقوم بها المؤسسة الأم سونطراكل تقوم بها المؤسسة الوطنية لخدمات الابار؛
- تقييم المؤسسة العملية التدريبية بعد ستة أشهر من العمل، والعمل الإيجابي في هذه المؤسسة هو أن استمارات التقييم تسترد كلها وبنسبة 100%، وهذا راجع لصرامة وحزم مديرية الموارد البشرية في هذا الصدد.

#### - الإحالات والمراجع :

- 1 Chantal Bussenault, Martine Prete « organisation et gestion de l'entreprise tome2 structures, décision, stratégie » vuibert, 1999, p153
- 2 مشتاق كامل فرج – استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة – مقال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 العدد 67، جامعة بغداد، ص9
- 3 Alfred chandler « stratégies et structures de l'entreprise » dans h Heyvaert-stratégie et innovation dans l'entreprise- thèse d'état science économique, université catholique de louvain 1972, p198
- 4 Irén foghievini – organisation et gestion de l'entreprise- aegne, paris, 4 édition, 1998, p47
- 5 Susan M health field – training and developement employee motivation and retention –the lama laboratory animal management association , 2008 , p 20
- 6 David Duchamp et Loris Guery – la gestion des ressource humaines – 1édition , impression&brochage SEPEC , France 2013, p 102

- 7 ابو دولة وآخرون — واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية — مقال، ابحات اليرموك، المجلد 20، العدد 4، 2004
- 8 عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، بسكرة، 2001، ص 87
- 9 الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 218
- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008/2007، ص 80.
- 11 إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007، ص 46
- 12 علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 275.
- 13 عمارين عيشي — دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية مع دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 108 109
- 14 أفريد خميلي — التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية مع دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة- مقال، منشور، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ام البواقي، 2014، ص 73.