



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

عنوان المذكرة

علاقة البرامج التدريبية بإدارة رأس المال البشري

دراسة حالة مؤسسة نفضال "مستغانم"

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

قابلة للإيداع
في المكتبة



تحت اشراف:

د. زقاد حليلة

من اعداد:

بلحلوش ربيعة

بن مهيدي خديجة

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2024-2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

عنوان المذكرة

علاقة البرامج التدريبية بإدارة رأس المال البشري

دراسة حالة مؤسسة نفضال "مستغانم"

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت اشراف:

د. رقاد حليلة

من اعداد:

بلحلوش ربيعة

بن مهدي

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2024 - 2025



شكر و عرفان

" واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "
ماسلكنا البدايات الا بتيسيره و ما بلغنا النهايات إلا
بتوفيقه و ما حققنا الغايات إلا بفضلته تم بحمد الله و
فضله.

اللهم انفعنا بما علمتنا و زدنا علما ، الحمد لله على التمام
و حسن الختام .

نتقد بالشكر الجزيل لوالدينا لما قدماه لنا من مساندة في
مرحلتنا التعليمية .

كما نتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة "رقاد حليلة"
التي افادتنا كثيرا بنصائحها وإرشادها طيلة مدة إشرافها
علينا ، وكذا أعضاء اللجنة الموقرة وأفراد عينة الدراسة وكل
من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة سواء كان من بعيد او
قريب ولو بكلمة



ملخص الدراسة

عالجت دراستنا علاقة البرامج التدريبية بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفضال بولاية مستغانم، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تعزيز البرامج التدريبية في تطوير مهارات وكفاءات العاملين، وذلك لمعرفة أهميتها ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ودوره في تعزيز انتاجياتهم وزيادة قيمتهم داخل المؤسسة،

وقد اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة، حيث تم اختيار العينة القصدية والمتمثلة في مجموعة من العاملين داخل المؤسسة. باستخدام أداة الملاحظة والمقابلة انطلقت الدراسة الميدانية منذ بداية المرحلة الاستطلاعية للبحث، إلى غاية الانتهاء من إعداد هذه المذكرة، مما أتاح لنا جمع المعطيات وتحليلها في سياق متكامل يخدم أهداف المؤسسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن ممارسة البرامج التدريبية كان لها دور فعال في تطوير الأداء المهني، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة. كما ساهمت هذه البرامج في تحقيق الإتقان في العمل داخل مختلف قطاعات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، الرأس المال البشري، مؤسسة نفضال، التكوين.

Study summary :

Our study focused on the relationship between training programs and human capital development within the Naftal Corporation in the state of Mostaganem. The aim of this study was to identify the impact of training on the development of employees' skills and competencies, in order to understand its importance and role in enhancing their productivity and increasing their value within the organization.

In conducting this study, we adopted a case study approach and selected a purposive sample, represented by a group of employees within the institution. The tools used for data collection included interviews and direct observation.

The fieldwork began at the onset of the exploratory phase and continued until the final preparation of this memorandum. This process enabled us to gather and analyze data within an integrated scientific framework aligned with the objectives of the study.

One of the key findings revealed that the implementation of training programs played a significant role in improving professional performance and enhancing the quality of services provided. The application of these programs contributed to achieving comprehensive mastery across the various sectors of the institution.

Keywords : training programs, human capital

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

9.....	المقدمة.....
12.....	الإطل المنهجى.....
15.....	الاشكالية.....
16.....	التساؤلات الفرعية:.....
16.....	أسباب اختيار الموضوع.....
16.....	أهمية الدراسة.....
17.....	أهداف الدراسة.....
17.....	المنهج المستخدم.....
18.....	أدوات جمع البيانات.....
19.....	مجتمع البحث.....
20.....	حدود الدراسة.....
21.....	الدراسات السابقة:.....
24.....	تحديد المفاهيم.....
28.....	الإطل النظرى.....
29.....	الفصل الأول.....
29.....	إدارة رأس المال البشرى.....
30.....	تمهيد:.....
31.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة رأس المال البشرى.....
32.....	المبحث الثانى: النظريات المفسرة لرأس المال البشرى.....
35.....	المبحث الثالث: أهمية رأس المال البشرى.....
37.....	المبحث الرابع: مكونات إدارة رأس المال البشرى.....
38.....	المبحث الخامس: التحديات التى تواجه إدارة رأس المال البشرى.....
41.....	خلاصة الفصل.....
42.....	الفصل الثانى.....
42.....	ماهية البرامج التدريبية.....
43.....	تمهيد:.....
44.....	المبحث الأول: مفهوم البرامج التدريبية.....
45.....	المبحث الثانى: أهمية وأهداف البرامج التدريبية.....
47.....	المبحث الثالث: مراحل البرامج التدريبية.....

51.....	المبحث الرابع: علاقة البرامج التدريبية بتنمية وتفعيل رأس المال البشري
53.....	المبحث الخامس: معوقات البرامج التدريبية
55.....	خلاصة الفصل
56.....	الإطار التطبيقي
59.....	تمهيد:
60.....	نبذة تاريخية عن مؤسسة نفضال:
61.....	أهداف شركة نفضال:
61.....	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال:
67.....	جدول رقم 03: يمثل تحليل دليل المقابلة
67.....	وصف مفردات البحث:
67.....	تحليل المقابلات:
68.....	تحليل دليل المقابلة
75.....	نتائج العامة للدراسة:
76.....	الخاتمة
76.....	قائمة المصادر والمراجع الخاتمة
76.....	قائمة المصادر والمراجع
76.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	النظريات المفسرة لراس المال البشري	01
36	تصنيف JOHNSON و LUNDVALL للمعرفة المرتبطة لراس المال البشري	02
64	تحليل دليل المقابلة	03

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
44	أهمية التدريب	01
48	مراحل التدريب	02
59	مخطط تنظيبي لشركة نفضال	03

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
79	دليل المقابلة	01
81	هيكل تنظيبي للشركة	02
82	وثيقة باللغة الفرنسية حول التكوين	03
83	وثيقة باللغة الفرنسية حول التكوين	04

المقدمة

مقدمة:

أصبحت كافة المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري نظرا لأهمية دوره المحوري في تحقيق النجاح والاستدامة، يعد الاستثمار في العنصر البشري أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق تطبيق برامج تدريبية فعالة، تساهم في تحسين المهارات منها تعزيز المعارف لدى الموارد البشرية مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء داخل المؤسسة.

مع التقدم التكنولوجي صار يتميز العصر الحالي بالأفكار المتجددة والتكنولوجيا الحديثة، التي امتزجت بأنماط الإدارة حيث أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه المتغيرات المتسارعة، حيث تعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد من أي خلل أو نقص في مهارات العاملين لأنها ترى البرامج التدريبية كعمود أساسي في تحسين نوعية العمل والمردودية، كما تعتبر عملية التدريب وسيلة لا غاية بحد ذاتها.

يحظى التكوين بأهمية كبيرة في المؤسسة والعاملين بها حيث يعتبر كأداة محورية في تنمية راس المال البشري من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم لتطوير مهاراتهم وتحقيق عائدا يحسن من أدائهم إداريا، وفقا للأمر الذي يؤدي بالانعكاس الإيجابي على كفاءة العمل لتحسين الإنتاجية من جهة وتعزيز قدراتهم للتكيف مع متطلبات العصر من جهة أخرى.

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على خطة بحث اشتملت مقدمة ففي الفصل الأول تناولنا الإطار المنهجي للدراسة حيث تضمن أولا على إشكالية الدراسة ومنهجيتها واندرج تحته أسباب اختيار الدراسة، أهمية الدراسة، اهداف الدراسة، اما ثانيا الإجراءات المنهجية للدراسة واندرجت تحتها تحديد المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، مجتمع البحث، حدود الدراسة وفي الأخير تحديد مفاهيم الدراسة اما في الفصل الثاني تناولنا الاطار النظري للدراسة يحتوي على فصلين كل فصل يشمل على خمس مباحث كان الفصل الأول يتضمن كل ما يخص من إدارة راس المال بشري من تعريف "تظريات مفسرة لراس المال بشري"، الأهمية"، المكونات"، "التحديات"، اما بالنسبة للفصل الثاني يشمل كل ما يتعلق بمفهوم البرامج التدريبية أهميتها"، مراحلها"، علاقة البرامج التدريبية بتنمية راس المال بشري وأخيرا التحديات التي تواجه البرامج، في الفصل الثالث تناولنا الاطار التطبيقي للدراسة يحتوي على تقديم عام للمؤسسة بطاقة فنية لكل ما يتعلق بمؤسسة نفضال، إضافة الى تحليل دليل المقابلة، عرض النتائج العامة، الاقتراحات والتوصيات وأخيرا الخاتمة، قائمة المصادر والمراجع .

الإطار المنهجي

1. الدراسة الاستطلاعية
2. بناء الإشكالية.
3. التساؤلات الفرعية.
4. أسباب اختيار الموضوع.
5. أهمية الدراسة.
6. اهداف الدراسة.
7. منهج الدراسة.
8. أدوات جمع البيانات.
9. مجتمع وعينة الدراسة.
10. حدود الدراسة.
11. الدراسات السابقة.
12. تحديد مصطلحات الدراسة.

1-الدراسة الاستطلاعية:

في مرحلة أولية من هذا البحث، تم اعتماد دراسة استطلاعية قصد التأكد من قابلية الموضوع للدراسة ميدانياً، وضبط أدوات البحث المناسبة له من البداية. وقد تم توظيف أسلوبين في هذه الدراسة الاستطلاعية، هما: الملاحظة المباشرة والبحث عن الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع. من جهة أولى، سمحت الملاحظة المباشرة التي تم تنفيذها بوحدة "نفضال مستغانم" بالاطلاع على الواقع العملي للتكوين داخل المؤسسة ورصد تصورات العمال حول الموضوع، من خلال متابعة سير بعض الأنشطة اليومية، وملاحظة العلاقات التفاعلية بين العمال ومسؤولي التكوين، وهو ما وقر معلومات أولية حول حضور ثقافة التكوين المستمر، وأساليب تطبيق البرامج التدريبية. إلا أننا واجهنا صعوبة في ضبط مواعيد الدراسة الميدانية. ومن جهة ثانية، تم اللجوء إلى البحث عن الدراسات السابقة، والتقارير الداخلية، التي تناولت موضوع التكوين وإدارة الموارد البشرية، سواء في قطاع المحروقات مثل مؤسسي سوناطراك وسونلغاز أو القطاعات القريبة منه. ساهم هذا في تكوين قاعدة نظرية للموضوع، وتحديد المفاهيم والأساليب المنهجية الموظفة في الدراسات الأكاديمية التي سبقتنا. وقد لخصت هذه الدراسة الاستطلاعية إلى أن الموضوع يحظى بأهمية علمية وعملية، وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد فعلاً برامج تدريبية قابلة للتقييم والقياس، مما يؤكد قابلية البحث للتطبيق في الميدان وفي نفس الوحدة مع اعتماد العنوان التالي في صيغته النهائية: علاقة البرامج التدريبية بإدارة رأس المال البشري.

2-الاشكالية

مما لا شك فيه أنّ المؤسسات الاقتصادية اليوم، بمختلف أشكالها ونشاطاتها، تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر على عدة مستويات، مما يجعل التطور التكنولوجي داخل المؤسسات عاملاً مؤثراً في تحسين الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة إلى دوره في تحقيق التوازن بين القواعد الاقتصادية والتحديات الاجتماعية. وتعدّ الابتكارات التكنولوجية شريكاً استراتيجياً في تحقيق النجاح والنمو المستدام، حيث غيرت بشكل جذري أساليب العمل، وساهمت في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير المنتجات والخدمات. كما تمثل التقنيات الحديثة ركيزة أساسية تؤثر بشكل جوهري في توجيه استراتيجيات المؤسسات نحو تحقيق النجاح.

وفي ظل هذه التحولات، شهد القرن العشرون قفزات كبيرة في استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما جعل المؤسسات مطالبة بالاستفادة منها في إدارة رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية تُسهم في تحسين مهارات موظفيها. وتلعب هذه البرامج دوراً هاماً في تعزيز صورة المؤسسة لدى منافسيها وعملائها، حيث تُسهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين بما يتماشى مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل. وتعتمد المؤسسات الناجحة على تدريب الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء، حيث يُعدّ ذلك جزءاً محورياً في استراتيجياتها الساعية إلى الاستثمار في رأس المال البشري لتلبية المتطلبات المتغيرة في عصرنا الحالي، مما يجعل التدريب أداة حيوية لتحفيز الإبداع وتحقيق التميز على المدى الطويل.

وانطلاقاً من هذا التوجه، تسعى مؤسسة نفضال إلى تزويد موظفيها بالمعارف والخبرات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وذلك بهدف تحسين الأداء في مختلف قطاعات المؤسسة. وتلجأ نفضال إلى منهجيات تدريبية متطورة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات السوق ومتطلبات العمل، كما تولي اهتماماً كبيراً بتطوير الجانب البيئي والسلامة المهنية، لضمان الالتزام بالمعايير العالمية. ويتم ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية داخل مراكز متخصصة تابعة للمؤسسة، ومجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية، لضمان تكوين عالي المستوى.

ومن هذا المنطلق، يُطرح التساؤل العام:

كيف تساهم البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفضال؟

3-التساؤلات الفرعية:

1. ما هي البرامج التدريبية التي تعتمد عليها مؤسسة نفضال؟
2. ما أهداف البرامج التدريبية التي تسعى مؤسسة نفضال إلى تحقيقها في ضوء سياسات تسيير الموارد البشرية؟
3. ما هي الصعوبات التي يواجهها الموظفون خلال المراحل التكوينية؟

4-أسباب اختيار الموضوع

أولاً: الأسباب الذاتية

- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تشخيص مدى اهتمام المؤسسات بموضوع التدريب وأثره على تطوير الأداء الوظيفي.
- الإثراء النظري للباحث، نظرًا لارتباط الموضوع بمجال التكوين الأكاديمي.

ثانيًا: الأسباب الموضوعية

- التعرف على كيفية قيام المؤسسات المدروسة بتحديد احتياجاتها التدريبية.
- إبراز أهمية الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه، باعتباره العامل الأساسي في استمرارية المؤسسة ونجاحها.
- رغبة الباحث في التعمق في المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة تلك التي تهتم بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

5-أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أن البرامج التدريبية تلعب دورًا أساسيًا في استثمار رأس المال البشري، حيث تعتمد عليها المؤسسات لتنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين، مما يساهم في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي واستدامة النمو المؤسسي.

وتبرز أهمية الدراسة من خلال:

- تسليط الضوء على قيمة البرامج التدريبية داخل المؤسسة.
- توضيح العلاقة بين الأنشطة التكوينية والموظفين.

- إبراز تأثير البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي، من منظور الاتصال التنظيمي.

6-أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها:
- التعرف على أنواع البرامج التدريبية المعتمدة داخل المؤسسة.
- دراسة كيفية مساهمة استراتيجيات تطوير المهارات في رفع كفاءة العاملين.
- توضيح التكامل بين الموظف والأنشطة التدريبية.
- توعية المؤسسة بأهمية الاهتمام بالبرامج التدريبية ودورها في تحسين الأداء.
- استكشاف وجهة نظر الموظفين حول مدى فعالية ومكانة البرامج التدريبية داخل المؤسسة.

7-المنهج المستخدم

يُعدّ اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع علمي خطوة أساسية ومهمة، حيث يساعد الباحث في تحديد الأساليب والأدوات التي يعتمد عليها في جمع المعلومات والبيانات. وبما أن موضوع دراستنا يتناول كيفية مساهمة البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الموظفين داخل مؤسسة نفضال، فإنها تُصنّف ضمن الدراسات الكيفية.

لذلك، تم اعتماد منهج دراسة الحالة، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، حيث يتيح فهمًا عميقًا لواقع البرامج التدريبية داخل المؤسسة، ويساعد في تحليل تأثيرها على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي.

7-1-منهج دراسة حالة

هو نوع من البحوث المستخدمة في التجربة الاجتماعية، ويهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالوضع القائم للوحدة وعلاقتها مع البيئة، ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع التي تنتهي إلى هذه الحالة. يعتمد منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ موضوع الدراسة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها¹.

¹ عبيدات ذوقان العدوان، عبد الرحمان وعبد الحق 2010 ، مناهج البحث العلمي قواعده ومناهجه وتقنياته.

7-1-1- إسقاطه على الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال تحليل دور البرامج التدريبية في إدارة رأس المال البشري داخل مؤسسة نفضال. ويهدف البحث إلى دراسة كيفية تأثير التدريب على تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز أدائهم الوظيفي.

8- أدوات جمع البيانات

يعتمد اختيار وسائل وأدوات جمع البيانات والمعلومات في البحث العلمي على منهج البحث ونوعه، حيث تتعدد الوسائل المستخدمة وتختلف التقنيات والأدوات وفقاً لطبيعة البحث العلمي وعينة الدراسة المستهدفة. قد يتم استخدام أكثر من أداة في عملية البحث، وفقاً لما يراه الباحث مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة.

يضم البحث العلمي مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، وبناءً على طبيعة دراستنا، فقد اعتمدنا على أداتين أساسيتين لجمع المعلومات من الميدان، وهما:

8-1- المقابلة

تُعَدُّ المقابلة إحدى تقنيات البحث والكشف التي تسمح بجمع المعلومات الكيفية في معظم الحالات، وذلك بهدف التعرف على الأفراد وآرائهم. فهي عبارة عن حوار منظم وهادف يجري بين الباحث والمبحوث أو بين الفاحص والمفحوص، بهدف الحصول على معلومات مرتبطة بطبيعة البحث العلمي².

في دراستنا، اعتمدنا على أداة المقابلة باعتبارها الأنسب لدراسة الحالة، حيث تمكنا من التواصل المباشر مع موظفي المؤسسة، مما يتيح لنا جمع المعلومات والمعطيات الضرورية لموضوع البحث.

لقد قمنا بتقسيم دليل المقابلة إلى ثلاثة محاور رئيسية، بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية، والذي يشمل:

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- الرتبة المهنية

² عبيدات ذوقان نفس المرجع السابق.

- الخبرة المهنية

محاوَر المقابلة:

1. المحور الأول: البرامج التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة – يتضمن أربعة أسئلة.
2. المحور الثاني: أهداف البرامج التدريبية التي تسعى مؤسسة نفضال إلى تحقيقها – يتضمن أربعة أسئلة.
3. المحور الثالث: الصعوبات التي يواجهها الموظفون خلال البرامج التكوينية – يتضمن ثلاثة أسئلة.

8-2-الملاحظة

تُعدّ الملاحظة وسيلة أساسية يكتسب من خلالها الإنسان العادي خبراته ومعلوماته، حيث نجتمع معارفنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه. لكن في البحث العلمي، يعتمد الباحث على منهجية محددة أثناء الملاحظة، بحيث تكون أداة فعالة لفهم ظاهرة معينة بشكل دقيق ومهني³.

في دراستنا، استخدمنا الملاحظة المباشرة، والتي تُعتبر ملاحظة كيفية، بهدف تحليل كيفية تأثير البرامج التدريبية على إدارة رأس المال البشري داخل مؤسسة نفضال.

8-2-1 أهمية الملاحظة في البحث:

- تُمكن الباحث من جمع بيانات ومعلومات دقيقة لا يمكن الحصول عليها من خلال الأدوات الأخرى.
- توفر فرصة لمتابعة السلوكيات والتفاعلات الفعلية داخل بيئة العمل.
- تساعد في التحقق من مدى فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء الموظفين⁴.

9-مجتمع البحث

³ سليم، حسن حسين 2011 ، مناهج البحث العلمي الأسس والخطوات والتطبيقات، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

⁴ سليم، حسن حسين نفس المرجع.

يُعرّف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات أو العناصر التي يدرسها الباحث، والتي تمتلك خصائص مشتركة تجعله يهتم بدراستها. وهو يشمل الأفراد الذين يشتركون في سمات متقاربة تجعلهم ينتمون إلى نفس مجتمع البحث⁵.

في هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في مجموعة من موظفي مؤسسة نفضال، حيث تمت دراستهم بهدف تحليل تأثير البرامج التدريبية على إدارة رأس المال البشري وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

9-1- عينة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية، وذلك استناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية، حيث اخترنا 09 من الموظفين تشمل إطارات، موظفين، ومشرفين على البرامج التدريبية داخل مؤسسة نفضال، بهدف تحليل دور هذه البرامج في تعزيز كفاءة رأس المال البشري.

تُعد العينة القصدية إحدى العينات غير العشوائية، حيث يعتمد اختيارها على تقدير الباحث وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه. في هذا النوع من العينات، يتم الاختيار بحرية من قبل الباحث، وفقاً لمتطلبات دراسته، مما يساعد في تحقيق أهداف البحث. ومع ذلك، قد لا تمثل هذه العينة المجتمع المستهدف تمثيلاً دقيقاً أو شاملاً، إذ يعتمد استخدامها بشكل كبير على تقديرات الباحث الخاصة والأهداف المحددة التي يسعى إلى تحقيقها من خلال اختيار العينة⁶.

10- حدود الدراسة

1. المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة نفضال، حيث تم التركيز على تحليل تأثير البرامج التدريبية على إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسة.
2. المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، بدءاً من اختيار الموضوع وحتى الانتهاء من طباعة المذكرة.
3. المجال الموضوعي: تهتم هذه الدراسة بدراسة علاقة البرامج التدريبية بإدارة رأس المال البشري، من خلال تحليل دورها في تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز الأداء الوظيفي.
4. المجال البشري: شملت الدراسة عينة مكونة من 09 موظفين بمؤسسة نفضال – مستغانم، ممن لهم علاقة مباشرة ببرامج التكوين والتدريب داخل المؤسسة.

⁵ عبيدات، العدوان نفس المرجع السابق.

⁶ الكردي محمد خليل 2013 مناهج البحث التربوي، المفاهيم، الأسس والإجراءات، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

11-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة عبيدة سعاد وجوجل سهام بعنوان: "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية".

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

ما أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية؟

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة بهدف الوصول إلى الهدف وتحليله من مختلف الجوانب، حيث ركزت على محاور التكوين، أداء الموارد البشرية، ودور التكوين في تحسين هذا الأداء، من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم وظيفة التكوين.
- فهم مضمون العملية التكوينية ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين.
- التعرف على انعكاسات التكوين على أداء العاملين في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- عدم وجود علاقة واضحة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية.
- المبادرات المتعلقة بالتكوين غالبًا ما تُنظَّم من قبل الإدارة المركزية.
- التكوين النوعي لموظفي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وموظفي الجماعات الإقليمية، ساهم في الاستجابة للتغيرات المجتمعية ومتطلبات البيئة، مما أدى إلى ترقية الأداء.
- وجود علاقة طردية قوية بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية⁷.

⁷ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14 العدد 02 السنة 2020 صفحة 491_510 أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية عبيدة سعاد، قوجيل سهام جامعة البليدة.

التعقيب:

وجه الشبه بين هذه الدراسة ودراستنا يكمن في كون كليهما تتناولان موضوع التكوين، حيث تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث اهتمامها بدور التكوين في المؤسسات الجزائرية بوجه عام.

الدراسة الثانية:

دراسة عيرش ياسمينه بعنوان: "واقع العملية التكوينية وعلاقتها بفعالية التنظيم الإداري – دراسة ميدانية لمستخدمي أقسام كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية".

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

هل يمكن اعتبار عملية التكوينية عاملاً يضمن فعالية التنظيم الإداري؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وجمع المعلومات الدقيقة عنها من مختلف الجوانب. ومن بين أهدافها:

- التعرف على الاستراتيجية المتبعة في العملية التكوينية وعلاقتها بفعالية التنظيم الإداري.
- تسليط الضوء على صورة العملية التكوينية لمستخدمي أقسام كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- تُعتبر العملية التكوينية من بين المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات التنظيمية.
- لنجاح أي مؤسسة، لا بد أن تركز على فعالية مواردها البشرية من خلال الاستثمار فيها وتطويرها وتنمية قدراتها.
- تهدف العملية التكوينية إلى التحفيز وتشجيع المستخدمين على الأداء وبذل المزيد من الجهود.
- يستفيد غالبية المستخدمين من التكوين بمجرد التحاقهم بالوظيفة، خاصة خلال الفترة التجريبية، بما يُعرف بالتكوين أثناء الخدمة، ويهدف هذا التكوين إلى التكيف مع جو العمل تحت إشراف المسؤول المباشر⁸.

⁸ مجلة البحوث التربوية والتعليمية المجلد 11 العدد 02 سنة 2022 صفحة 709_722 واقع العملية التكوينية وعلاقتها بفعالية التنظيم الإداري دراسة ميدانية لمستخدمي أقسام كليتي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية د. عيرش ياسمينه جامعة الجزائر 02 .

التعقيب:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تناولت العملية التكوينية وماهيتها داخل المنظمات، ويكمن الاختلاف في المتغير التابع لموضوع الدراسة، وهو التنظيم الإداري.

الدراسة الثالثة:

دراسة إبراهيمي بلقاسم والشيخ عمارة بعنوان: "دور التكوين الاستراتيجي في مواجهة التغيرات - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط."

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بإعداد استراتيجيات لتكوين مواردها البشرية في ظل التغيرات الاجتماعية والتغيرات التنظيمية؟ وهل يمكن أن تُتصور المؤسسة الاقتصادية كفاعل استراتيجي انطلاقاً من استراتيجيات تكوين وتدريب مواردها البشرية التي تقوم بها في ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل الوصول إلى فهم أفضل وأدق لمعالجة موضوع الدراسة وتحقيق الهدف المرجو.

أهداف الدراسة:

- إيجاد تصنيف لمنطق الفعل المنظم.
- محاولة وصف المؤسسة محل الدراسة باعتبارها فاعلاً استراتيجياً ضمن المحيط الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والثقافي الذي تتواجد فيه، بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على التكوين الداخلي لضمان كفاءة أعلى، وذلك من خلال قيام المشرفين المباشرين بتقديم المعلومات للمتدربين.
- ترتبط سياسة التكوين الخارجي بدائرة الانتماء وليس بالفئة، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه الدوائر التقنية في هذه المؤسسة.
- كلما زادت أقدمية العامل في المنصب، ظهرت تعبيرات عن غياب العدالة في التكوين، حيث لم يحصل العاملون القدامى على التكوين الذي يؤهلهم لشغل مناصب أعلى، في حين أن بعض العاملين الجدد استفادوا من تكوين منحهم الأسبقية في الترقية.

- يعتبر التحسين أحد أنواع التكوين، ويهدف إلى تعزيز الكفاءات وتطويرها، ويُعد عنصرًا أساسيًا في سياسة التكوين داخل المؤسسة.
- فئة الإطارات كانت الأكثر استفادة من التكوين⁹.

التعقيب:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث كونها تناولت التكوين كوسيلة لتهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات، أما نقطة الاختلاف في طريقة التكوين الاستراتيجي الذي يعتبر طويل المدى والبرامج التدريبية جزء منه.

12-تحديد المفاهيم

مفهوم التدريب لغة:

- التدريب مشتق من الفعل دَرَّبَ - يُدَرِّبُ، وهو مأخوذ من الدُرْبَةِ، والتي تعني التمكن من شيء معين من خلال التكرار والممارسة¹⁰.

مفهوم التدريب اصطلاحًا:

- ضاوي شيخ: يُعرّف التدريب بأنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم، وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية في آنٍ واحد، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، مع ضمان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية¹¹.
- حسن حلي (1982، ص 25): يُعرّف التدريب بأنه إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات اللازمة التي تجعله مؤهلاً لهذا العمل، إضافةً إلى إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه، بهدف رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة¹².

⁹ مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية المجلد 05 العدد 01 سنة 2021 صفحة 153_134 دور التكوين الاستراتيجي في مواجهة التغيرات دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الاغواط براهيم بلقاسم، نسيخ عمارة المركز الجامعي بافلو الجزائر.

¹⁰ معجم المعاني، منشور على موقع المعاني الالكترونية.

¹¹ ضاوي شيخ (2005) تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية في مجلة الباحث 06 افريل.

¹² حسن حلي 1982 تدريب الموظف لبنان منشورات كويدات ط2

- عبد الباقي (2002، ص 208) :يعرّف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل¹³.
- نجيب شاوش (1996، ص 232) : يعرّف بأنه التدريب إجراء منظم يهدف إلى تزويد الإنسان بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحقيق هدف معين¹⁴.

مفهوم التدريب الإجرائي:

هو مجموعة من الخبرات المنظمة التي تُستخدم لتنمية المعلومات والمهارات التي يكتسبها العاملون في مؤسسة نفضال. وتعدّ عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اعتاده إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر توافقًا مع أهداف مؤسسة نفضال.

المفهوم الاصطلاحي للبرامج التدريبية:

عرّفته عائدة (2007، ص 7) بأنه مجموعة من النشاطات المؤسسية المخططة التي تهدف إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسات بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير اتجاهاتها بشكل إيجابي وبتأء¹⁵.

المفهوم الإجرائي للبرامج التدريبية:

هي مجموعة من النشاطات التدريبية التي تنفّذها الإدارة بهدف تنمية وتطوير المهارات والجودة داخل مؤسسة نفضال.

مفهوم التكوين لغة:

اشتُقّت كلمة "التكوين" من الفعل "كَوّن"، وهو ذو أصل لاتيني، ويعني لغويًا "إعطاء شيء شكلًا"¹⁶.

مفهوم التكوين اصطلاحًا:

- يعرفه فيليو على أنه العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين¹⁷.

¹³ صلاح الدين عبد الباقي 2002 الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر.

¹⁴ مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، دار الطبعة القاهرة كلية التجارة.

¹⁵ عائدة عبد العزيز علي 2007 علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في إدارة الوسطى دراسة حالة اليمن جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

¹⁶ معجم المعاني الجامع منشور على موقع المعاني الالكترونية

¹⁷ Fillion, L, J, 1997 le champ d'entreprenariat historique évolution tendance revu international P, M, E129_172

- يعرفه الدكتور وصفي عقيلي بأنه برامج متخصصة تُعدّ وتُصمَّم بهدف تمكين العمال، بمختلف مستوياتهم، من اكتساب معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة¹⁸.
- يعرفه لانفير بأنه حق لكل العمال، إذ يرتبط بتطورهم وترقيتهم الاجتماعية، كما يُعدّ التكوين وسيلة تعتمد على المؤسسة لتكثيف مواردها البشرية مع التطورات التقنية والمهنية (رزق، 1989)¹⁹.

مفهوم التكوين إجرائيًا:

هو مجموعة من النشاطات التعليمية المبرمجة التي تهدف إلى تمكين الأفراد والجماعات داخل مؤسسة نفضال من اكتساب المعارف والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي والمهني من جهة، وتعزيز فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى.

المفهوم الاصطلاحي لرأس المال البشري:

- يعرفه تيودور دبليو شولتز بأنه المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكنهم الاستفادة منها للمساهمة في النمو الاقتصادي والتنمية²⁰.
- قدّم كندريش تعريفًا أكثر تحديدًا، حيث أشار إلى أن رأس المال البشري هو رأس مال غير مادي أو غير ملموس يتراكم من خلال الاستثمار في التعليم والبحوث والتدريب (محمد، 2000، ص 3-4)²¹.
- كما يُعرّف بأنه مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي تُمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الأفراد أو الجماعات المعينة (بوسهوه بوقفة، 2010، ص 149)²².

المفهوم الإجرائي لرأس المال البشري:

هو مجموعة المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملون في مؤسسة معينة، والتي تعزز كفاءتهم في أداء المهام الوظيفية في مؤسسة نفضال.

¹⁸ وصفي عقيلي 2009 إدارة الموارد البشرية المعاصرة منظور استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.

¹⁹ عمر سالم رزق 1989 برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين طرابلس المعهد القومي للإدارة.

²⁰ Schultz T,W investment in human capital the American economic review 51 (1-17)

²¹ محمد كندريش 2000 رأس مال البشري وتنمية في الاقتصاد المعرفي صفحة 4_3.

²² بوسهوه – بوقفة 2010 تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الجزائر، دارالجامعة.

تعريف المؤسسة لغة:

يعرفها قاموس اللغة العربية بأن "التأسيس" مشتق من الفعل "أسس"، والذي يعني البناء ووضع قواعد الإنشاء والتأسيس²³.

مفهوم المؤسسة اصطلاحًا:

- يعرفها المفكر الفرنسي موريس هاريو بأنها فكرة عمل أو مشروع يتحقق ويستمر قانونيًا في وسط اجتماعي، ولتحقيق هذه الفكرة، يجب أن توجد سلطة تمتلك أجهزة تمكّنها من عملية الضبط والتنفيذ.
- يعرفها ناصر داداي عدون بأنها هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماديًا، يعمل في إطار قانوني واجتماعي محدد، ويهدف إلى دمج عوامل الإنتاج لإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الفاعلين الاقتصاديين الآخرين، وذلك بغرض تحقيق نتائج مناسبة. ويخضع هذا النشاط لشروط اقتصادية تتغير حسب الزمان والمكان وحجم ونوع النشاطات التي تمارسها المؤسسة²⁴.
- كما تُعرّف المؤسسة بأنها كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق الأهداف، ويتميز ببنية وظيفية واضحة ومقصودة ومحددة (جواد نبيل، إدارة وتنمية مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، 2007، ص 19).²⁵

مفهوم المؤسسة إجرائيًا:

تُعتبر مؤسسة نפטال نظامًا تقنيًا اقتصاديًا يتكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، وتشمل الوسائل المادية والبشرية والتجهيزية، حيث تقوم مؤسسة نפטال بأنشطة مختلفة لتحقيق هدفها الأساسي، وهو إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

مؤسسة نפטال:

هي شركة عمومية جزائرية تقوم على مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها من أجل البلوغ هدف معين الا وهو انشاء منتوج.

²³ معجم المعاني الجامع المنشور على موقع المعاني الالكترونية.

²⁴ ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر 1998، صفحة 11.

²⁵ جواد نبيل إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، طبعة 1، مجد المؤسسة الجامعية بيروت، 2007 صفحة 19.

الإطار النظري

الفصل الأول

إدارة رأس المال البشري

تمهيد

1. مفهوم إدارة رأس المال البشري.
2. النظريات المفسرة لرأس المال البشري.
3. أهمية رأس المال البشري.
4. مكونات إدارة رأس المال البشري.
5. التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري.

خلاصة

يُعدّ العنصر البشري أحد العوامل الاستراتيجية الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، لذا تسعى جميع الدول، على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية، إلى تنميته وتطويره من خلال تعزيز المعرفة والمهارات التي يمتلكها. ويُعدّ العنصر البشري من أبرز الموارد في المؤسسة، إذ يؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائها ونجاحها. وبفضل ما يتمتع به من مرونة وإبداع وقدرة على التكيف السريع، يساهم في منح المؤسسة ميزة تنافسية، مما يجعله المحرك الأساسي لنموها وازدهارها.

المبحث الأول: مفهوم إدارة رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري المحور الحاكم باعتباره المحرك الرئيسي للإبداع والموارد المحدد للقيم غير الملموسة في عمل المعرفة، والذي يتمثل في القوى العاملة المؤهلة التي تمتلك التفكير، والقدرة، والإبداع، والتجديد، وذلك من خلال المعرفة الضمنية الكامنة في أفكار وأذهان العاملين²⁶.

ومن هنا، يُعدّ مفهوم إدارة رأس المال البشري المخزون المعرفي الذي يشمل المهارة والخبرة والقدرة على الاختراع، والذي يمكن اكتسابه في مختلف مراحل الحياة، بدءًا من الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة. وتختلف قدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة إلى أخرى خلال عمره، حيث تتأثر هذه القدرة بعوامل نفسية وبيئية²⁷.

يظهر هذا المفهوم بوضوح في استراتيجيات النمو الاقتصادي، حيث يُعتبر البشر محور الازدهار الاقتصادي المحتمل. ويختلف رأس المال البشري عن شكلين آخرين من رأس المال، وهما رأس المال الطبيعي ورأس المال الآلي. وقد رأى شولتز أن رأس المال البشري يتمثل في القدرات والمعارف ذات القيمة الاقتصادية، وهو مصدر قابل للتجديد، على الرغم من وجود تشابه في التعريفات المستخدمة لهذا المفهوم، والتي تجمع على اعتباره مجموعة من المهارات، والقدرات، والإمكانات، والخبرات التي يكتسبها الفرد، وتمكّنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تعزيزها من خلال الاستثمار في التدريب²⁸.

وتمثل إدارة رأس المال البشري نهجًا استراتيجيًا مخططًا لإدارة الأفراد، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل المنظمة، بما يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. كما يدعم نظام إدارة رأس المال البشري العمليات الفردية للمنظمة، ويساعد في تحقيق الأهداف بفعالية²⁹.

²⁶ Uliana, gtant and Macey (2005) towards reporting human capital mediatory accontancy research.

Vol.13, no.2. Page 168

²⁷ Giffirin, K. and Mackiney T. (1992) Towards A Human Development Strategy, Occasional p6

²⁸ Strombergen, Adolf and others Review Of The Statiscal Measurement Of Human Capital Statistics New Zeland, Wellington, SNZ, Nov.

²⁹ Kucharikova (2015) Human Capital Management Aspect Of The Human Capital Efficiency in university education global conference on contomporary issues in education global edu 2014 12/14 July 2014 Las Vegas USA. Social and Behavioral Sciences

ومن بين التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح إدارة رأس المال البشري، التعريف الذي تبناه منظمة اليونسيف، حيث ترى أنه يمثل المخزون الذي تمتلكه الدولة من أفراد أصحاء، متعلمين، أكفاء، ومنتجين، وهو عامل رئيسي في تقدير إمكانيات النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية.

كما عرّف Edvinson و Malone رأس المال البشري بأنه مجموعة المهارات والخبرات ومعرفة العاملين داخل الشركة. وعلى سبيل المثال، يتكوّن رأس المال البشري لشركة IBM من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات وأدوات إدارة رأس المال البشري.

ويُعدّ رأس المال البشري مفهومًا ديناميكيًا متعدد الأبعاد، يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالعديد من المفاهيم الأخرى مثل رأس المال المعرفي، ورأس المال الاجتماعي، والتنمية البشرية، إلا أنه يتميز بتركيزه على المكون البشري باعتباره المحدد الرئيسي للنمو الاقتصادي³⁰.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لرأس المال البشري

ظهرت نظريات رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين، وذلك من خلال أعمال العديد من الاقتصاديين، وبالأخص الأبحاث التي قام بها الاقتصادي شولتز في الستينيات من القرن العشرين. كما تطورت هذه النظريات بإسهامات كل من بيكر والمفكر الاقتصادي مينسر، الذي كان أول من استخدم عبارة "رأس المال البشري" في مقال نشره سنة 1958.

1. نظرية شولتز: لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري، لذلك فقد سعى جاهدًا للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية. واعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة للاستثمار في رأس المال البشري. ولتحقيق ذلك، ركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية. وكنيجة لدراسته، لاحظ أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بالمنح الدراسية.

³⁰ محمد دهان الاستثمار التعليمي في رأس مال البشري، مقارنة النظرية ودراسة التقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة.

وعليه، حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية³¹:

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو لم يلتحق بالتعليم: فالطالب، لو لم يكن ملتحقًا بالعملية التعليمية، لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر. لذا، يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة للعملية التعليمية.
- تكلفة التعليم: وهي النفقات التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات التعليمية، إضافة إلى المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

2. نظرية بيكر: يعد بيكر من أهم الباحثين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال الاستثمار في التعليم، والهجرة، والرعاية الصحية، مع التركيز بشكل خاص على التدريب.

يُعد التدريب أحد أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، والعمالة، والتغيرات الاقتصادية الأخرى.

كما يرى بيكر أن العائد من الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد مقدار الاستثمار في رأس المال البشري. فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الاستثمار ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، مثل:

- العمر المتوقع للفرد.
- اختلافات الأجور.
- درجة الخطر والسيولة المالية.
- المعرفة.

³¹ طبشي وهيبه، الاستثمار في رأس مال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة صفحة 06 مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

❖ شولتز اقتصادي أمريكي 1902-1998 متخصص في الاقتصاديات راس مال البشري ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، اصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية Walker 1970، نال على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1979.

يقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً للعديد من الظواهر التطبيقية، مثل العلاقة بين العمر والإيرادات، حيث تزداد الإيرادات في الأعمار المتقدمة نسبياً وتنخفض في الأعمار الصغيرة. وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري لا تؤثر على الإيرادات بشكل مباشر.

كما يظهر من تحليل بيكر قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث أحدث شولتز تحولاً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري، بينما أدخل بيكر في تحليله بعض العوامل المؤثرة على التدريب وتكلفته والعوائد المحققة. وقد أكد على أهمية التدريب وأثره على إيرادات الفرد، مشيراً إلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية في سن صغيرة حتى يتمكن الأفراد من جني ثمار هذا الاستثمار لاحقاً³².

3. نظرية مينسر: استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الاختلافات في توزيع الإيرادات. ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن موازنة القيمة الحالية للإيرادات المتوقعة من حياة الفرد عند اتخاذ هذا القرار. وتعكس الاختلافات بين الوظائف المختلفة مدى اختلاف طول فترة التدريب والتفاوت في توزيع الدخل. أما الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة، فترتبط بنمو الخبرة والإنتاجية مع تقدم عمر الفرد.

حيث تكون الزيادة في الإنتاجية أوضح في الوظائف التي تتطلب مقداراً أكبر من التدريب. ويساعد التركيز على العلاقة الإيجابية بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية في تفسير الاختلافات بين الوظائف المختلفة من حيث الاستثمار في التعليم والتدريب. إذ يرتبط التفاوت في الدخل والنتائج من التدريب أو تقدم عمر الفرد ارتباطاً إيجابياً بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري، وهي:

1. تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
2. تحديد معدل العائد على التدريب.

³² راوية حسن مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية دار الجامعة الإسكندرية صفحة 72-70

❖ بيكر اقتصادي أمريكي 1930-2014 أستاذ في العلوم الاقتصادية وعلم الاجتماع في جامعة شيكاغوه له العديد من المساهمات في رأس مال البشري، حصل على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية 1992.

❖ مينسر أمريكي من أصل بولندي، (1922-2006) يعتبر أب الاقتصاد الحديث، ساهم طويلاً في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، أدخل مفهوم رأس المال البشري إلى اقتصاد العمل، أول حاصل على جائزة IZA في اقتصاد العمل له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس مال البشري.

3. تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب، فقد اتسع ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل، وأيضًا التعلم بالخبرة.

كما أشار إلى أن الفرد قد يقبل وظيفة ذات أجر منخفض مقابل اكتساب خبرة مستقبلية ذات قيمة أعلى. وهو ما يُعرف بـ "التعليم بالخبرة"، الذي يُعد شكلاً من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري. حيث يتطلب هذا النوع من التعلم تكلفة استثمارية يجب أخذها في الحسبان، إذ أن الفرد يتنازل عن جزء من الدخل الحالي مقابل تحقيق منفعة مستقبلية من خلال اكتساب الخبرة³³.

النظرية	المساهمة في تفسير رأس المال البشري	الفكرة الأساسية
نظرية شولتز	ركز على أهمية التعليم و التدريب كعنصر رئيسي في تنمية رأس المال البشري.	تعليم الاستثمار الاقتصادي يرفع من إنتاجية الفرد ويؤثر في النمو الاقتصادي العام .
نظرية بيكر	وضع أسس اقتصادية لرأس المال البشري وربطه بالعوائد علي الاستثمار الفردي.	رأس مال البشري يشمل المعرفة، المهارات، الصحة، والقدرات التي يكتسبها الفرد بالتعليم.
نظرية مينسر	طور نموذجا كميا (دالة مينسر) يفسر كيف يؤثر التعليم والخبرة على الأجر.	العلاقة بين سنوات التعليم والدخل، كل سنة تعليمية إضافية تزيد من دخل الفرد.

جدول رقم 01: يمثل النظريات المفسرة لرأس المال البشري (Schultz , Becker ,)

(Mincer

المبحث الثالث: أهمية رأس المال البشري

يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري فيما يلي:

- يُعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، إذ إن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات. فالمؤسسة التي تمتلك

³³ راوية حسن نفس المرجع السابق صفحة 76.

رأس مال بشري غني يمكنها المنافسة، والبقاء، والنمو، والتطور بفضل ما يضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.

- يساعد في خلق معارف جديدة، فكلما كان رأس المال البشري أكثر غنى، أسهم ذلك بشكل فعال في خلق الابتكارات وإنشاء معارف جديدة تُستخدم في تطوير عمل المؤسسة.
- يُعدّ موردًا يصعب على الآخرين تقليده، فهو من الموارد الحرجة والنادرة، لذا يصعب استنساخه أو محاكاته. وهذا يتطلب من المؤسسات ضرورة المحافظة عليه والاهتمام به، وعدم السماح بخسارته.
- يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ يعتمد التنافس الحالي بين المؤسسات على السباق لتقديم الأفكار والمنتجات الجديدة بأسرع وقت ممكن. وهذه المهام لا يمكن لأي منظمة تحقيقها دون أفراد مؤهلين يمتلكون رأس مال بشري يساهم في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمؤسساتهم.
- يساعد في زيادة الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للأصول، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أعلى وتقديم خدمة أفضل للزبائن. فالتدريب يُعدّ من مكونات رأس المال البشري، حيث يكون الشخص الذي يمتلك تدريبًا وتأهيلًا أكثر قدرة على استخدام أصول المؤسسة المختلفة بكفاءة عالية، مما يحقق إنتاجًا أكبر يشبع رغبات ومتطلبات الزبائن.
- له تأثير مباشر على قدرة القادة وأصحاب الأفكار الجديدة على تأمين رأس المال اللازم لتمويل وبدء مشروعات جديدة.

من خلال استعراض أهمية رأس المال البشري، نجد أن هذه الأهمية تستند إلى ثلاثة عناصر أساسية، وهي³⁴:

1. ضرورة تحقيق النجاح: إذ إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات هو تحقيق النجاح، والذي يساهم فيه الأفراد المؤهلون القادرون على حمل رسالة منظماتهم بكفاءة وفعالية.
2. ضرورة تحقيق الميزة التنافسية: حيث يُقاس نجاح المنظمات بمدى تحقيقها للميزة التنافسية، أي مدى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة والتفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات أفضل مما يقدمه الآخرون.
3. ضرورة خلق معارف جديدة: فكلما امتلكت المؤسسة رأس مال بشري مهمًا، تمكنت من خلق وإنشاء معارف جديدة بفضل قدرة الأفراد على البحث، والتحليل، والتفكير³⁵.

³⁴ ناصر محمد سعود جرادت، إدارة المعرفة، اثر النشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2011 صفحة 245

³⁵ نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس مال البشري لتحقيق التنمية المستدامة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2012-2013

المبحث الرابع: مكونات إدارة رأس المال البشري

يتوقف تحقيق التميز داخل المؤسسة على قدرتها في توفير نوعية من الموارد البشرية تمتلك مهارات وخبرات وكفاءات يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، حتى وإن استخدمت أفضل أساليب التحفيز. فالعنصر البشري، بكل خصائصه وقدراته ومكوناته، يشكل عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسة، إضافةً إلى أهمية تشجيعه وتحفيزه.

يعكس مفهوم رأس المال البشري مجموعة من المكونات يمكن إيجازها فيما يلي:

- الكفاءة: وهي مجموعة من المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة، والضرورية لممارسة مهنة معينة.
- التجارب والخبرات: وتشمل مختلف الخبرات العلمية والعملية المكتسبة من خلال ممارسة المهنة.
- المعارف والمؤهلات: وهي المعلومات المتراكمة من خلال التعليم والتكوين المستمر.

إضافة إلى ذلك، يتكون رأس المال البشري من جزأين أساسيين:

1. الجزء الفطري: يشمل الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي يولد بها الفرد.
2. الجزء المكتسب: يُعدّ الجزء الأهم في رأس المال البشري، إذ يعبر عن المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب التي يكتسبها الفرد على مدار حياته³⁶.

ويُصنّف كل من **Johnson** و **Lundvall** المعرفة المرتبطة برأس المال البشري إلى أربعة مكونات رئيسية:

- **Savoir quoi** : وتعبر عن معرفة الأفعال.
- **Savoir pourquoi** : وتعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم طبيعة الأفراد والمجتمعات.
- **Savoir comment** : وتعبر عن طريقة أداء العمل وكيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات.
- **Savoir qui** : وتعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

التصنيف	التفسير
معرفة ماذا	معرفة الأفعال (المهام، الأنشطة، الخطوات)

³⁶ شهاب حمد شيخان، فرص وتحديات الاستثمار البشري ودوره في التنمية الاقتصادية لدول العربية مذكرة تخرج تدخل ضمن

متطلبات نيل شهادة ماجستير 2006 صفحة 5-6

معرفة لماذا	معرفة القوانين والاسس التي تحكم الافراد والمجتمعات.
معرفة كيف	معرفة كيفية أداء العمل باستخدام مهارات ومؤهلات.
معرفة من	معرفة الأشخاص والقدرة على التواصل والتعامل معهم.

جدول رقم 02: يمثل تصنيف Johnson و Lund Vall للمعرفة المرتبطة برأس المال البشري.

أما المؤهلات والكفاءات المرتبطة برأس المال البشري، فهي تُصنف إلى:

- كفاءة الاتصال: من خلال مهارات الاستماع، والتحدث، والقراءة، والكتابة.
- الكفاءة الفردية: وتعبر عن قدرة الفرد على التعلم الذاتي والانضباط الذاتي.
- الكفاءة العقلانية: وتشمل روح الفريق وفن الإدارة.
- كفاءات أخرى: مثل القدرة على استخدام تقنيات الإعلام والاتصال، والمعارف الضمنية، والقدرة على حل المشكلات.

تبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات منذ ميلاد الفرد وحتى وفاته، فهي عملية مستمرة تمتد مدى الحياة وتتطور عبر مراحلها المختلفة.

ويمكن توضيح مكونات رأس المال البشري من خلال ما يلي:

- المعرفة المحفوظة في أذهان الأفراد، والتي لا تمتلكها المؤسسة بل تبقى مرتبطة بالفرد ذاته، مثل الخبرات والمهارات والقدرات الإبداعية.
- القيمة المعنوية التي تتجسد في الكفاءات الفردية، وخبرات الباحثين، ومعارفهم.
- عناصر التجديد والابتكار داخل المؤسسة.

من الملاحظ أن مكونات رأس المال البشري متشابكة مع بعضها البعض، ويصعب فصلها، حيث تؤثر كل مكوناتها بشكل متكامل في أداء المؤسسة وتطورها³⁷.

المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري

تواجه إدارة رأس المال البشري العديد من التحديات في تعاملها مع العاملين داخل المؤسسة، خاصةً مع التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات نتيجة العولمة والانفتاح العالمي. فقد أدى ذلك إلى تغيير النظرة لإدارة رأس المال البشري، وفرض على المنظمات ضرورة مراعاة هذه التطورات عند وضع سياساتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية. ومن أبرز التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري ما يلي:

1. الزيادة الهائلة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال:
أدى الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغييرات جوهرية في طبيعة الأعمال والمهارات المطلوبة داخل المؤسسات. ومع هذا التحول، زادت الحاجة إلى تطوير أنشطة خاصة مثل التدريب والتنمية، في حين تم الاستغناء عن بعض الأنشطة التقليدية والعاملين ذوي المهارات البسيطة.
2. التغيير في بناء القوى البشرية العاملة:
ساهمت التكنولوجيا في إحداث تحولات جوهرية في إدارة المنظمات، مما أدى إلى تغييرات في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسات. فقد أصبح من الضروري إعادة هيكلة فرق العمل بما يتناسب مع المتطلبات الحديثة لسوق العمل.
3. نظم معلومات إدارة رأس المال البشري:
تواجه المنظمات الكبرى تحديًا في القدرة على توفير معلومات ذات قيمة عالية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تتعلق برأس المال البشري، مما يستلزم تطوير نظم متقدمة لإدارة البيانات وتحليلها بفعالية.
4. التغيير في القيم والاتجاهات السائدة بالمجتمع:
تلعب القيم والاتجاهات السائدة داخل المجتمع دورًا مهمًا في نجاح المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين ومستوى ولائهم والتزامهم. لذلك، يجب على إدارة رأس المال البشري وضع استراتيجيات فعالة تستوعب الاختلافات في القيم الفردية، وتحقق الاستغلال الأمثل لها لتعزيز الأداء المؤسسي.
5. الزيادة الكبيرة في القوى البشرية داخل المنظمة:
مع تزايد أعداد العاملين في المؤسسات، يصبح من الضروري على إدارة رأس المال البشري وضع خطط فعالة لاستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في الأماكن الملائمة. كما يجب التركيز على تطوير قدرات العاملين داخل إدارة رأس المال البشري نفسها، حتى يتمكنوا من التعامل مع القوى العاملة المتخصصة والمؤهلة بكفاءة.

في ظل هذه التحديات، يصبح من الضروري تطوير استراتيجيات مرنة ومبتكرة لإدارة رأس المال البشري، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة³⁸.

³⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي 1999 إدارة الموارد البشرية صفحة 103-108 دارالجامعية الإسكندرية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تبين أنّ رأس المال البشري يُعدّ العنصر الأساسي الذي يسهم في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاقتصادية. فهو يشمل المعارف والمهارات والقدرات التي تمكّن الأفراد من أداء وظائفهم بفعالية. كما يُعتبر من أكثر أنواع رأس المال قيمة، نظرًا لدوره المحوري في دفع عجلة التنمية، حيث يشكّل عاملاً رئيسيًا في العملية الإنتاجية.

ومع التطورات المتسارعة، يزداد تأثير رأس المال البشري، إذ يرتبط نجاح المؤسسات بقدرتها على تطوير كفاءات أفرادها واستثمار مواردهم بفاعلية. لذلك، تحرص الدول على تنمية رأس المال البشري وتعزيز إمكانياته لمواكبة متطلبات العصر، والمساهمة في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

الفصل الثاني

ماهية البرامج التدريبية

تمهيد

1. مفهوم البرامج التدريبية
2. أهمية واهداف البرامج التدريبية
3. مراحل البرامج التدريبية
4. علاقة البرامج التدريبية بتنمية وتفعيل رأس المال البشري
5. التحديات التي تواجه البرامج التدريبية

الخلاصة

تُعتبر البرامج التدريبية في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا وإحدى الوظائف المهمة للإدارة، نظرًا لارتباطها المباشر بزيادة الإنتاجية وتنمية رأس المال البشري. وقد أصبحت تحتل مكانة الصدارة في أولويات العديد من الدول المتقدمة، باعتبارها إحدى السبل المهمة لإعداد جهاز إداري كفاء ومؤهل.

وتُعد البرامج التدريبية، بمعناها الواسع، نشاطًا تنمويًا يهدف إلى تحسين وتطوير وتغيير قدرات الأفراد والمنظمات. إلا أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا عندما يُنظر إلى التدريب باعتباره عملية مخططة وهادفة، تبدأ بتوعية المعنيين بأهميته، وتحفيزهم على الاستفادة منه.

وفي هذا الفصل، الذي يندرج تحت عنوان "البرامج التدريبية"، سنحاول التعرف على ماهية البرامج التدريبية، وأهميتها، وأهدافها.

المبحث الأول: مفهوم البرامج التدريبية

تعد البرامج التدريبية عنصراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية، وأحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تطوير مهاراتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء³⁹.

وتُعرّف البرامج التدريبية بأنها عملية تهدف إلى وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق الصحيح في العمل، لتمكينهم من اكتساب الخبرات والاعتياد على أداء المهام بكفاءة. كما تُعد جهوداً منظمة ومخططاً لها، تسعى إلى تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف والخبرات المتجددة، مما يساهم في إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم وسلوكهم، وبالتالي تطوير كفاءة أدائهم⁴⁰.

وتتمثل البرامج التدريبية في كونها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة، من أجل تحسين الأداء، وتهيئة الفرص المناسبة لإحداث تغييرات إيجابية في السلوك، وذلك من خلال توسيع المعرفة والمهارات والقدرات، وتعزيز التحفيز المستمر على التعلم باستخدام أساليب حديثة تتماشى مع طموحاتهم الشخصية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة في المستقبل⁴¹.

ويُنظر إلى البرامج التدريبية على أنها أداة تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها، كما تربط بين المادة العلمية والوسائل والأساليب التدريبية المختلفة، بهدف تنمية القوى البشرية وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات على حد سواء⁴².

ويمكن اعتبار البرامج التدريبية مجموعة من الأنشطة المخططة والمستمرة داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمعارف اللازمة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعديل سلوكياتهم بشكل إيجابي وبناء. كما أنها تُعد أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تساعد في تحديد احتياجات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من التدريب والتأهيل، وفقاً لنقاط القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم أثناء العمل⁴³.

³⁹ نصر الله إدارة الموارد البشرية (دار الزهران عمان 2001) صفحة 210.

⁴⁰ حسن أحمد الطعاني "التدريب" الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع 2006 صفحة 14.

⁴¹ نجم الغراوي "التدريب الإداري" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2006 صفحة 14.

⁴² عماد الجودة والتطوير (2013) دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير جامعة حائل.

⁴³ خالد عبد الرحيم الهبيتي 2004 صفحة 89.

ومن خلال هذه التعريفات، يتضح أن البرامج التدريبية تقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر، حيث إن العامل المدرب، الذي يدرك متطلبات وظيفته، يستطيع إنجاز مهامه دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من قبل رؤسائه، مما يوفر وقتهم ويسمح لهم بالتركيز على مهام أخرى تعود بالنفع على المؤسسة.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف البرامج التدريبية

تتمثل أهمية التدريب في تمكين العاملين من التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، نظرًا للتطور المستمر في أساليب العمل والتقنيات والألات، مما يؤدي بدوره إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية. وتنعكس أهمية البرامج التدريبية في زيادة إنتاجية المؤسسات، حيث تؤدي إلى تحسين مهارات ومعارف العاملين، مما يساعد على تنفيذ المهام بكفاءة وسرعة، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.

ومن أبرز جوانب أهمية التدريب:

- تعزيز الروح المعنوية للعاملين، من خلال شعورهم بتقدير المؤسسة لأدوارهم، مما يحفزهم على العمل بكامل قدراتهم⁴⁴.
- يُعد التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تعديل وتطوير القيم والاتجاهات بما يتناسب مع الأهداف المؤسسية.
- تعزيز القيم الإيجابية لدى العاملين، بما يتماشى مع ثقافة المؤسسة.
- تحسين فهم الأفراد لطبيعة عمل المؤسسة، وتعزيز التزامهم بأدوارهم الوظيفية.
- خلق اتجاهات إيجابية داخل المؤسسة وخارجها تجاهها.
- تعزيز المعرفة وتطوير المعلومات لدى العاملين.
- تحسين ارتباط العاملين بأهداف المؤسسة، مما يعزز الأداء العام⁴⁵.

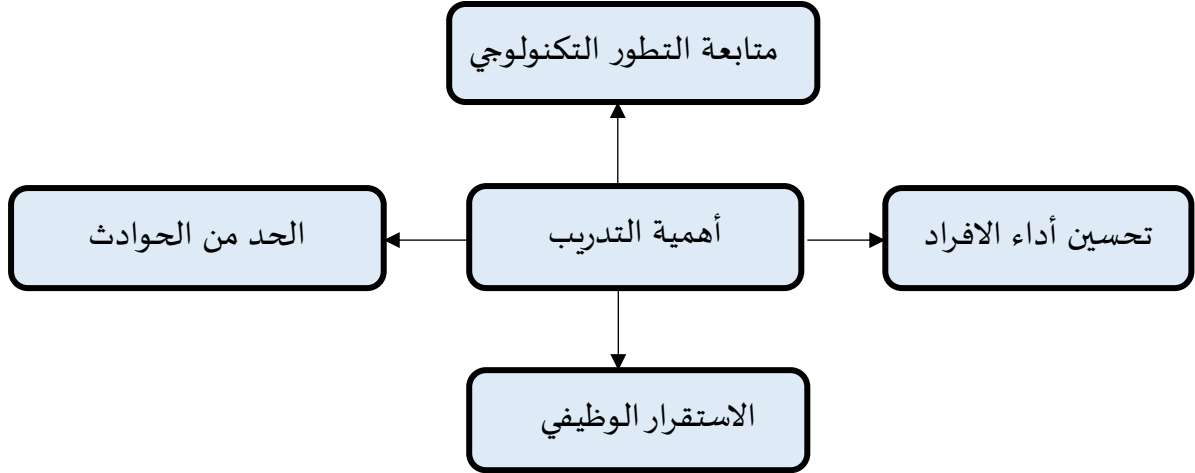
أما فيما يخص أهداف البرامج التدريبية، فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تعزيز كفاءتها وتحقيق نتائج إيجابية، ومن بين هذه الأهداف:

- التعرف على طبيعة العمل ومدى ملاءمته للموظفين والمؤسسات.
- مواكبة التطورات والمستجدات التقنية الحديثة.
- مراجعة المهارات والمعارف بدقة لضمان توافقها مع متطلبات الوظيفة.
- تحسين أساليب العمل، ومعالجة الملل الناتج عن الروتين الوظيفي.

⁴⁴المرجع نفسه راوية حسن صفحة 318.

⁴⁵عتيقة حرارية، هشام بوخاري، مجلة دراسات في علم الاجتماع منظمة مجلد 1 العدد 10 جامعة الجزائر 02 كلية العلوم الاجتماعية 2017م صفحة 113.

- إيجاد حلول للمشاكل والصعوبات والظواهر السلبية التي قد تؤثر على سير العمل.
- تمكين العاملين من اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.
- تعزيز العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة، وتحسين تواصلهم مع العملاء والجهات المختلفة⁴⁶.



شكل رقم (01): أهمية التدريب

- توعية الموارد البشرية بأهمية العمل، والتمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير المؤسسي⁴⁷.
- تحقيق الاستقرار والمرونة داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يُعد العنصر البشري من أهم أصول المؤسسة. كما يُسهم التدريب في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف مع التغيرات البيئية والقيود المفروضة عليها⁴⁸.

ويمكن تصنيف أهداف البرامج التدريبية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. الأهداف الاقتصادية: وتشمل تحسين الإنتاجية، وزيادة المبيعات، وتنمية الحصة السوقية، ورفع معدلات النمو.
2. الأهداف التقنية: وتتعلق بتحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة استيعاب التقنيات الحديثة، وحل المشكلات المتعلقة بإدماجها في العمل.

⁴⁶ بقطوف محمد التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة تخصص علم الاجتماع 2018-2019 صفحة 74.

⁴⁷ مدحت محمد أبو النصر، مراحل العلمية التدريبية، التخطيط والتنفيذ والتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر 2009 صفحة 26.

⁴⁸ راوية حسن نفس المرجع السابق.

3. الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين، وتعزيز رغبتهم في تحقيق أداء أفضل، وتنمية روح الفريق، وتعزيز الإحساس بخدمة العملاء⁴⁹.

المبحث الثالث: مراحل البرامج التدريبية

إن البرامج التدريبية ليست هدفًا في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق غايات محددة، شأنها شأن العمليات الإدارية الأخرى، حيث يتم التخطيط لها بعناية وفق خطوات عملية مدروسة. ويعتمد نجاح البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها على أربع مراحل أساسية، وهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لعملية تدريب العاملين داخل المؤسسة، فإذا تمت هذه العملية بدقة، فإن باقي المراحل تحقق أهدافها بفعالية أكبر. تركز هذه المرحلة على تحديد القدرات والمهارات التي يجب تنميتها لدى الأفراد لزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة⁵⁰. (زايد 2003 صفحة 297)

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى ثلاثة مستويات رئيسية: (عبد الباري والصبغ 2008 صفحة 317)

- مستوى المؤسسة (تحليل النظام): يُطرح السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التدريب داخل المؤسسة؟ هل في قسم معين مثل الإنتاج؟ أم بين مجموعة معينة من الموظفين كالمحاسبين؟
- مستوى الوظيفة: يتم طرح السؤال التالي: ما المعارف والمهارات المطلوبة لأداء وظيفة معينة، مثل وظيفة المدرب؟ وهنا يتم الاستعانة بالتحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- مستوى الأفراد: يُطرح السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب داخل المؤسسة؟ وما المعارف والمهارات التي يجب تطويرها لديهم؟

2. تصميم البرامج التدريبية:

⁴⁹ علي السلي 2002 صفحة 45.

⁵⁰ عادل مهد زايد 2003 إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية مصر جامعة القاهرة.

إبراهيم درة عبد الباري، وزهير نعيم الصباغ 2008 إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون عمان، داروائل للنشر والتوزيع.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية، وهي عملية تتكون من عدة مراحل فرعية، حيث يعتمد نجاح البرنامج التدريبي بشكل أساسي على دقة وجودة تصميمه. وتشمل خطوات تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.
- توفير التسهيلات والموارد التدريبية.
- استقطاب المشاركين في البرنامج.
- إعداد الميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي.
- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي.

كما يتم اختيار المدربين بناءً على تخصصاتهم وأدوارهم، ومنهم: المدرب المحاضر، المدرب القائد، المدرب التطبيقي، والمدرب التقني⁵¹.

3. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تمثل هذه المرحلة عملية إدارة البرنامج التدريبي وتحقيقه على أرض الواقع. وهي مرحلة حاسمة، حيث يتم فيها تقييم فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي). وإذا لم يتم تنفيذ البرنامج بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى فشله وانعكاسه سلبًا على مرحلة التقييم⁵².

ويعتمد نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي على عدة عوامل، منها:

- كفاءة المنسقين والمدربين.
- نوعية المتدربين ومدى استعدادهم للتعلم.
- الظروف المادية وغير المادية المحيطة بالبرنامج التدريبي.
- توافق البرنامج التدريبي مع العناصر التي تم التخطيط لها في مرحلة التصميم⁵³.

⁵¹ هالة موسى 2014-2015.

⁵² الربيع بوعريوة 2007، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة مذكرة ماجستير في علوم التسيير والعلوم التجارية فرع تسيير المنظمات، بومرداس جامعة احمد بوقرة.

⁵³ فاطمة بودية وفاطمة الزهراء بن زيدان (2012-2221- فيفري 2012) تقييم فعالية نظام التدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات.

- تحديد الزمان والمكان المناسبين لتنفيذ البرنامج التدريبي، مع وجود مشرف مسؤول عن التنفيذ.
- تخصيص الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي، وفقاً لطبيعة المحتوى وعدد الموضوعات التي يتضمنها.
- مراعاة مستوى المتدربين، حيث يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات التدريبية والأساليب المستخدمة.
- تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها، وفقاً للمتطلبات والموارد المتاحة⁵⁴.

4. تقييم البرنامج التدريبي:

تعرف عملية التقييم بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها قياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية واستراتيجياتها، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة. كما يتم من خلالها قياس كفاءة المتدربين ومدى استفادتهم من التدريب، بالإضافة إلى تقييم أداء المدربين والمشرفين على العملية التدريبية.

وتهدف عملية التقييم إلى⁵⁵:

- تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تفاديها في البرامج التدريبية المستقبلية.
- قياس مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- تقييم كفاءة العناصر المشاركة في العملية التدريبية، مثل المدربين والمتدربين، بالإضافة إلى تقييم وسائل وأساليب التدريب المستخدمة.
- اتخاذ قرارات بشأن الاستمرار في البرنامج التدريبي أو تعديل استراتيجيته أو تغييره بالكامل.
- تحسين وتطوير البرامج التدريبية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

إن فعالية البرامج التدريبية لا تعتمد فقط على حسن التخطيط والتصميم، بل تتوقف أيضاً على دقة التنفيذ من قبل المشرفين على التدريب. كما تتأثر الفعالية بمدى إقناع المتدربين واستيعابهم للمحتوى التدريبي. فمن خلال التقييم المستمر، يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها، إلى جانب تسليط الضوء على جوانب القوة والضعف فيها، مما يسهم في تحسينها مستقبلاً⁵⁶.

⁵⁴ موسى 2014-2015 صفحة 18 طارق حمول، وعبد الصمد بودي 21-22 فيفري 2012 التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية

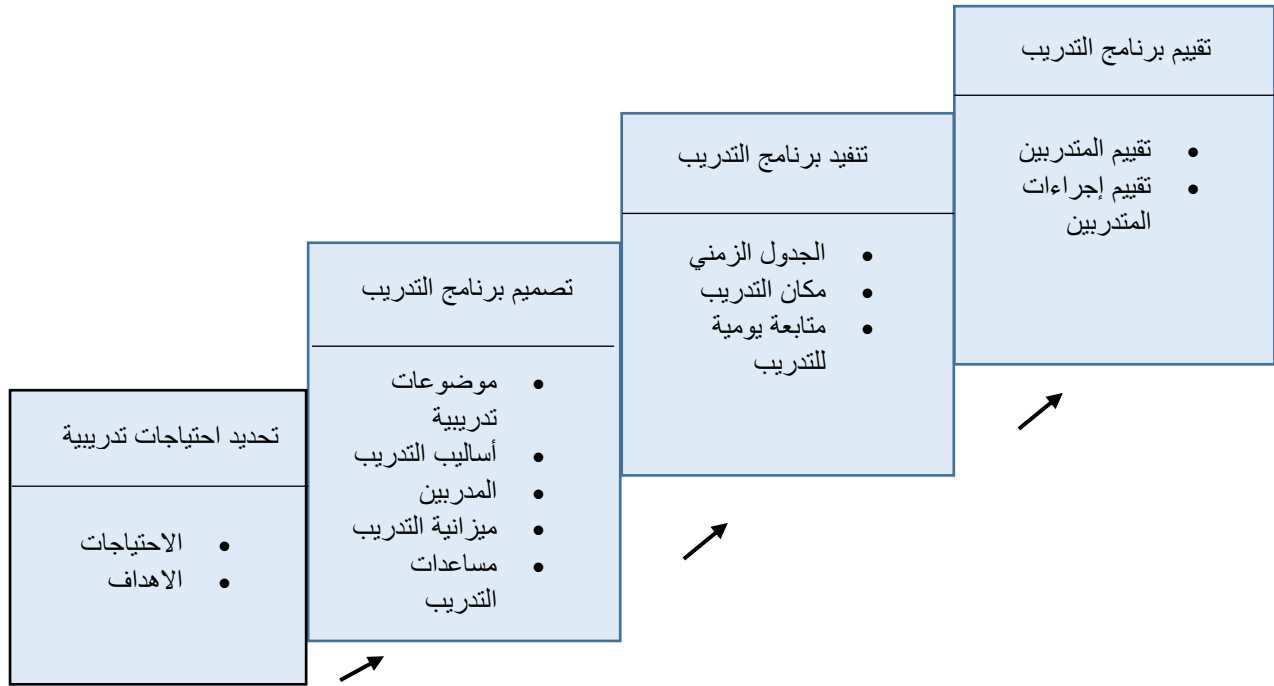
المهارات في شركة التأمين، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة.

⁵⁵ طارق حمول، وعبد الصمد بودي 2012 التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات في شركات التأمين، الملتقى الوطني الأول

حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة.

⁵⁶ الربيع بوغريوة نفس المرجع السابق.

شكل رقم (4): مراحل التدريب



الشكل رقم (02): مراحل التدريب

المبحث الرابع: علاقة البرامج التدريبية بتنمية وتفعيل رأس المال البشري

هناك العديد من الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لتكوين وتطوير رأس المال البشري:

- أنظمة التكوين المعتمدة في إعداد القوى البشرية: يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من خلال الاهتمام بأنظمة التكوين وسياساته، حيث تعتبر هذه العناصر أساسية في تقويم وتنمية الثروة البشرية، مما ينعكس إيجاباً على حاجات المجتمع وحاجات المنظمة من التخصصات والتنوع في المؤهلات. ويجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:
 - توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
 - تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
 - تعزيز برامج التكوين بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات.
 - استخدام التكنولوجيا التعليمية.
 - المعرفة والتكوين أصبحا أساساً لخلق الميزة التنافسية واستدامتها.
 - تطوير نظام التدريب عن طريق إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الحديثة.
 - ربط برامج التدريب بمتطلبات التنمية الشاملة.

- تطوير آليات تخطيط الموارد البشرية: يُعرف تخطيط القوى العاملة بأنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، من كفاءات محددة وبأعداد معينة. وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في:
 - تقدير المهارات والقدرات الفردية.
 - تنطوي عملية التخطيط أساسًا على عملية التنبؤ بالمستقبل، وذلك في ظل الظروف المحيطة بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة في الاستخدام الفعال والناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.
- تطوير آليات الاختيار والتعيين: إن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى. فحتى مع كفاءة وفعالية باقي العناصر، لن تكون ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم. لذا، يجب الاستناد إلى مبدأ الجدارة والكفاءة، وبالتالي يُعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، بالاشتراك مع الإدارة العليا، لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تطوير آليات تدريب رأس المال البشري: حيث يلعب التدريب دورًا حيويًا في تنمية المهارات وسلوكيات الأفراد بهدف رفع الأداء وتحسينه. لذلك، على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية. تؤثر عملية التدريب في التنظيم الإداري، حيث يتكون التنظيم من مجموعة أدوار متداخلة ضرورية للوصول إلى الهدف، كما يساهم التدريب في تطوير معلومات الأفراد وتشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم. بناءً على ذلك، يجب على كل منظمة من خلال تطوير الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح برامجها، مثل تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، إضافة إلى ضرورة توفر خطة تشجيعية للأجور.
- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري: إن زيادة معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية، إذا لم يتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بالمعدل نفسه على الأقل. لذا، يجب أن تتوسع النظرية التقليدية للاستثمار لتشمل النفقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءته الإنتاجية، مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية. فمثلاً، العمال غير الأصحاء لا يستطيعون العمل لساعات طويلة أو أداء أعمال شاقة، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم. ومن الناحية الاقتصادية، فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية. لذلك، يجب على المنظمات أن تبني سياساتها على الاستغلال الكامل لقدرات الأفراد.⁵⁷

⁵⁷ المرجع نفسه راوية حسسن صفحة 317-316.

- الاهتمام بالجوانب المعنوية والاجتماعية للموظف: يجب أن يُنظر إلى العامل في عمله كإنسان، باعتباره كائنًا معنويًا واجتماعيًا. وهذا يدفعنا للتساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليتناسب مع خصائص هذا المورد، الذي يمتلك مجموعة من القدرات التي تمكنه من السيطرة الكاملة على ما يعلمه، شرط أن يتم تحفيزه باستمرار للعمل والإنجاز.
- أهمية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي: يشكل التدريب جزءًا أساسيًا من تحسين الأداء الوظيفي، حيث يكتسب الأفراد من خلاله مهارات جديدة. كما أنه يعزز التنافس بين العمال، ففرصة الحصول على وظيفة تعتمد على التخصص والمهارة والكفاءة، مما يزيد من حدة التنافس بين المؤسسات لجذب أفضل الكفاءات⁵⁸.
- أثر التدريب على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية: إن المؤسسات التي تعتمد على التدريب في خططها الاستراتيجية، وتحسن من برامجها، تساهم في تطوير عمليات ومنتجات وخدمات جديدة لم تكن معروفة من قبل. وعلى هذا الأساس، أصبحت المعرفة والتكوين مصدرًا للقوة والجودة. ومن ثم، فإن هناك علاقة وطيدة بين التدريب ورأس المال البشري، حيث يسعى التدريب إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في:

- تعزيز القدرات الإبداعية.
- تحسين وتغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل.
- تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات الحديثة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم.
- تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.
- خلق قيمة إضافية من خلال تنمية رأس المال الفكري.

المبحث الخامس: معوقات البرامج التدريبية

من الأمور الواجب تقبلها أنه لا يخلو أي نشاط تدريبي أو إداري داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجهه وتحّد من كفاءته. وباعتبار البرامج التدريبية أحد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، فإنها كذلك تواجه العديد من المشكلات التي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها. وبالتالي، هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل الدورة التدريبية، ومن بينها ما يلي⁵⁹:

⁵⁸ عادل مهد زايد 2003 إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية القاهرة كلية التجارة.

⁵⁹ محمد زياد عادل، إدارة الموارد البشرية كتب علمية القاهرة 2003 صفحة 288.

- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات التدريبية تُعدّ مجرد استهلاك لميزانية التدريب، دون اهتمام باختيار الدورات المناسبة أو دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين.
- الدورة التدريبية نظرية جدًا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب، لكنه يفتقر إلى الخبرة العملية، مما يجعله غير قادر على تنمية مهارات المتدربين وتطبيق المعرفة في بيئة العمل.
- اختيار المتدربين حسب المدير وليس حسب احتياجات العمل: بعض المديرين يعتبرون الدورة التدريبية بمثابة مكافأة تُمنح لمن يريدون، وليس بناءً على احتياجات العمل الفعلية. وبالتالي، قد نجد أشخاصًا لا علاقة لهم بموضوع التدريب يحضرون الدورة، بينما يُحرم الموظف الذي يحتاج إليها فعليًا⁶⁰.
- المادة التدريبية السيئة: بعض المدربين يعتمدون على مواد تدريبية قديمة أو غير ملائمة لطبيعة العمل، دون مراعاة احتياجات المتدربين أو تحديثها بما يتناسب مع بيئة العمل الحالية. قد تكون هذه المواد منقولة من واقع أروبيئة مختلفة، مما يجعلها غير صالحة لا للمدرب ولا للمتدربين.
- غياب رغبة المتدربين في التعلم: لا بد من التأكد من دافعية المتدربين وقابليتهم للاستفادة من التدريب، حيث إن عدم الاهتمام أو الدافع الشخصي يمكن أن يقلل من فعالية البرامج التدريبية.
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على التطبيق: في بعض الحالات، يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جديدة خلال البرامج التدريبية، لكن عند عودته إلى عمله يواجه بيئة عمل غير مهيأة أو غير داعمة، مما يمنعه من تطبيق ما تعلمه، وبالتالي تفقد الدورة التدريبية قيمتها العملية⁶¹.

⁶⁰ مصطفى عبد الجليل، معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها 2008 صفحة 69.

⁶¹ محمد تسيير استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات مساهمة العامة صياغة الأردنية، الأردن 2008 صفحة 14.

من خلال ما سبق ذكره والتوصل إليه، يمكن القول بأن البرامج التدريبية تلعب دورًا هامًا داخل المؤسسات، وذلك لما تتميز به من خصائص تساهم في تطوير أداء الموارد البشرية. لذلك، يجب على جميع المؤسسات تبني عملية التدريب كأداة أساسية للرفع من مستوى قدرات موظفيها وتحسينها، مما يساعدهم على مواكبة جميع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة.

ويترتب على ذلك تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتحقيق أهدافها المحددة، إضافةً إلى تعزيز قدرتها على التكيف والاستمرارية. وبهذا، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على تحقيق الفعالية، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى جميع المؤسسات إلى تعزيزه والارتقاء به.

الإطار التطبيقي

مؤسسة نפטال

" مستغانم "



تمهيد للدراسة الميدانية

1. الوصف العام للمؤسسة محل الدراسة (نفضال).
2. مهام مؤسسة نفضال.
3. عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله.
4. وصف مفردات البحث.
5. تحليل المقابلات.
6. عرض النتائج العامة.
7. الاقتراحات والتوصيات.

خاتمة الدراسة

يعد الجانب التطبيقي من أي بحث ميداني حلقة أساسية تهدف إلى ترجمة الأطر النظرية إلى واقع ملموس، قصد تحقيق أهداف الدراسة بشكل علمي. وفي سياق البحوث المرتبطة بإدارة الرأس مال البشري، تكتسي المرحلة التطبيقية أهمية خاصة، بالنظر إلى كونها تركز على تحليل بيئة العمل الحقيقية والتفاعل المباشر مع الفاعلين داخل المؤسسة محل الدراسة مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين البرامج التدريبية وإدارة رأس مال البشري.

نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال:

نفطال هي شركة عمومية جزائرية تابعة لشركة سوناطراك 100% ينحصر مجال نشاطها في تسويق المواد البترولية في القطر الوطني، تأسست بمقتضى:

-المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 باسم ERDP المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية و دخلت حيز التنفيذ في 1982/01/01 و في سنة 1987 و بموجب (.....) تم تقسيم الشركة. ERDP.

-المرسوم 101/80 تغير بموجب مرسوم 189/78 المؤرخ في 1987/08/25 EPRD وحدتين:

نفتك: وهي مكلفة بتكرير البترول.

نفطال: وهي مكلفة في إطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي بتسويق وتوزيع الموارد البترولية.

ويرجع أصل كلمة نفطال إلى NAFT مصطلح عالمي يعني النفط أو البترول و AL الحرفين الأوليين من كلمة الجزائر، وهنا يتضح لنا أن كلمة نفطال تعني "نفط الجزائر"،

وفي 1998/04/19 أصبحت نفطال مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر بـ

15.6500.00 دج، وكل أسهمها ملك لمؤسسة سوناطراك بنسبة 100% و سنوضح في الشكل التالي هيكل نشأة مؤسسة نفطال⁶².

مهام شركة نفطال:

تتمثل المهمة الأساسية كشركة نفطال في إطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في تسويق المواد البترولية بما فيها تلك الموجهة للطيران والبحرية و غاز البترول المميع "GPL" و الوقود و المعطرات و البرافيت، و الزفت و العجلات المطاطية و هذا عن طريق فروعها الثلاث المتخصصة:

- الفرع التجاري.
- الفرع الغاز المميع.
- الفرع المحروقات.

ومن جملة مهام شركة نفطال ما يلي:

- تسويق وتوزيع المواد البترولية.

⁶² معلومات مقدمة من طرف مؤسسة نفطال مستغانم.

- تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة في المناطق الوطنية.
- إجراء دراسات السوق المتعلقة باستهلاك واستعمال المنتجات البترولية.
- إعطاء أفضل صورة عن جودة المنتج.
- تجديد وتطوير المراجعة وإقامة أنظمة معلومات متكاملة.
- السهر على تطبيق واحترام المقاييس المتعلقة بالأمن الصناعي ووقاية وحماية البيئة بإنشاء علاقات مع المنظمات المتخصصة في ذلك.
- إعطاء أفضل صورة عن جودة المؤسسة.
- السهر على تطبيق واحترام المقاييس المتعلقة بالأمن الداخلي للشركة طبقا للقواعد.⁶³

أهداف شركة نפטال:

إن مديريات الموارد البشرية لشركة نפטال لها دور رئيسي في رفع مستوى أداء الأفراد داخل الشركة وتدفعهم لزيادة النتائج بأقصى طاقتهم، وتحفيزهم وتوفير الظروف المناسبة والمريحة أثناء أداءهم لمهامهم وبالتالي فهي لها إسهام ملموس وكبير في رفع الإنتاجية وهذا كله من أجل الوصول إلى جملة من الأهداف تصبوا الشركة إلى تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- التوسع في نشاطها على المستوى الوطني.
- المحافظة على مكانتها الرائدة بتوفير أحسن خدمة لزيائنها.
- توفير المنتوجات البترولية ومشتقاتها من حيث الكم والنوع على مستوى جميع نقاط القطر الوطني.
- تحسن المردودية والخدمات داخل وخارج المؤسسة.
- البحث عن التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأجنبية ذات شهرة عالمية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال:

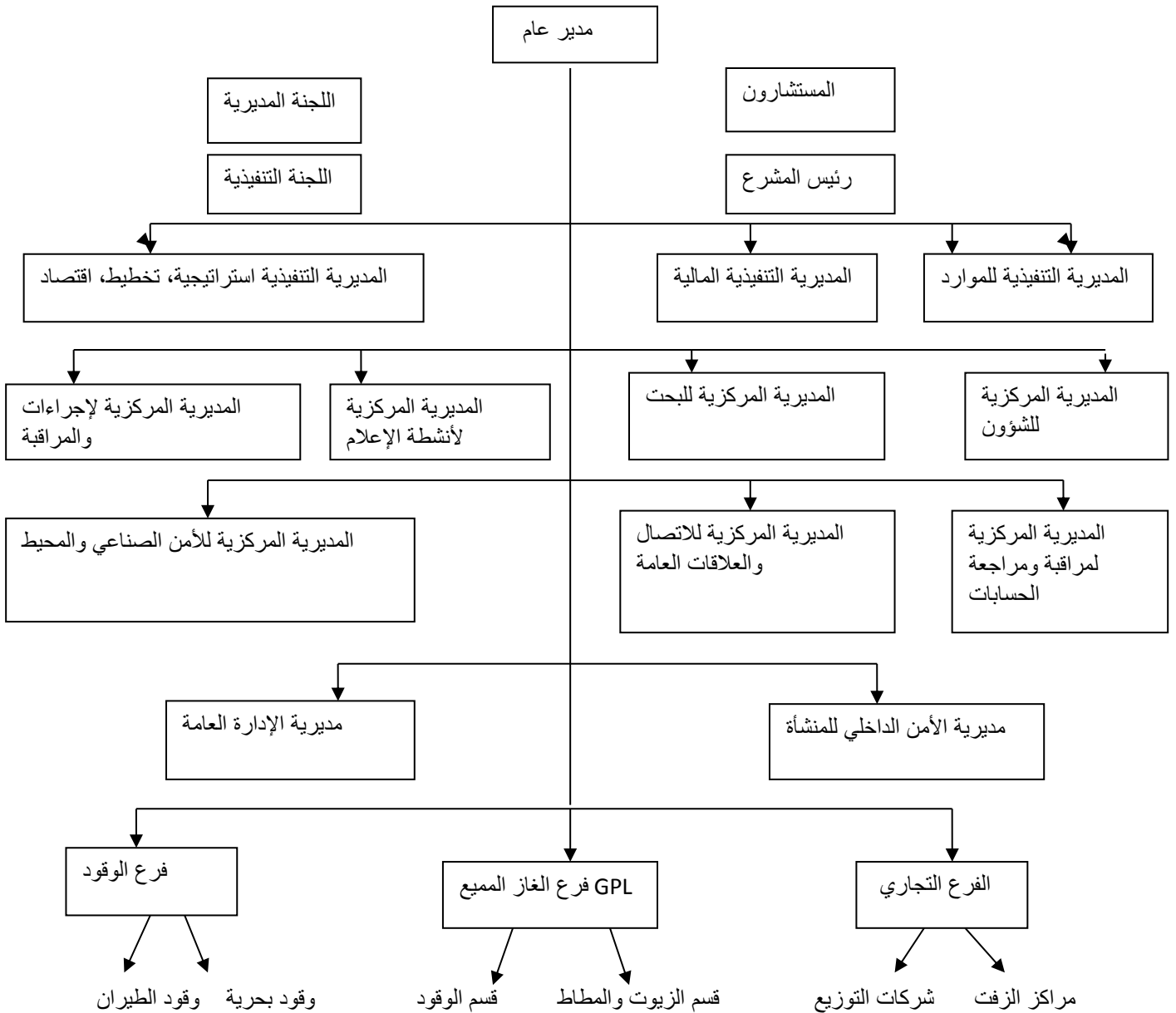
إن ركيزة نجاح أي مؤسسة تكمن في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطاتها ويحقق أهدافها، وضعف المؤسسة في مجال من المجالات راجع إلى اختلال في مصلحة من المصالح المشكلة للهيكل التنظيمي له.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن صورة شاملة لنية المؤسسة ويسمح بمعرفة تنظيم مختلف وظائفها وبالتالي فإنه يسمح بتشكيل النظام المادي والبشري لها من خلال تسطير برنامج العمل وتحديد المتكلفين

⁶³ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة نפטال فرع مستغانم.

بتنظيمه، كما يسمح بتحديد المسؤوليات والوظائف التي تخص كل إدارة أو مديرية في المؤسسة وتوضيح مختلف العلاقات وذلك في إطار أن يكون الهيكل التنظيمي متلائماً مع أهداف المؤسسة.

ولهذا حرصت مؤسسة نפטال على تنظيم نشاطاتها وتوزيع مهامها وفقاً للهيكل التنظيمي المتكون من مجموعة المديرات أوكلت لها مهام تعمل على تحقيقها دون إهمال جانب التنسيق فيما بينها، وذلك سيتم توضيحه في الشكل رقم (1).



شكل رقم (03): مخطط تنظيمي عام لمؤسسة نפטال

تقديم الهيئة التنظيمية:

تعتبر الهيئة التنظيمية أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي بعد المدير العام الذي له السلطة على جميع المديرات وتتكون الهيئة التنظيمية مما يلي:

- اللجنة المديرية تتكون من مدراء الأقسام ومدراء التنفيذيون والمركزيون،
- مديرية الإدارة العامة وممثلي الشركات، وهي مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة الشركة.
- اللجنة التنفيذية: متروسة من طرف المدير العام وتتكون من مدراء التنفيذيون وهي مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتطوير الشركة خاصة في ميدان التسيير، الاستثمار والأمن.....إلخ.

المستشارون هم مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وفيما يخص الأنشطة الدولية وعلامات الصحافة والإعلام.

2- تقديم الهياكل الوظيفية:

تنقسم الهياكل الوظيفية إلى ثلاث مديريات وهي:

- المديرات التنفيذية.
- المديرات المركزية.
- المديرات الدعامة.
- المديرات التنفيذية: مكلفة بالتعريف بسياسة واستراتيجية المؤسسة وكذلك توقع اتجاهات و ضمان التسيير الاستراتيجي وترابط وتماسك المجموعة.

المديرية التنفيذية للموارد البشرية: DERH

- وضع سياسات التسيير للموارد البشرية (برامج التكوين, قانون العمل).
- تقييم احتياجات الشركة من الموارد البشرية بشكل عام.
- وضع أنظمة التحفيز كترقية العمال وتقديم المكافآت.
- ربط وإحصاء برامج التكوين إطارات لمختلف المديرات حسب احتياجات الشركة.

- إجراءات اختيار العامل لتشغيل ولتكوين إطارات الشركة أو القيام بالترقية وتكون مضبوطة حسب القوانين

المديرية التنفيذية للتخطيط و الاقتصاد (الاستراتيجية) DESPE :

- التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة.
- القيام بدراسات اقتصادية.
- مراقبة الاستراتيجية.
- تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.
- تحسين المشاريع المنجزة والمكتملة.
- المديرية التنفيذية المالية DEP:
- تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق تأكيد تسويق كل الحسابات هذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية.
- محاولة تطبيق السياسات المالية والمحاسبة.
- تأمين ومتابعة الحالة المدنية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب، التأمين
- تأمين تحقيق برامج تمويل الاستغلال والاستثمارات.
- المديرية المركزية: هي مراكز خبرة بالنسبة لنشاطات التسويق، البحث والتطوير والأمن الصناعي وحماية المحيط وتشكل بدورها من المديرية التالية:

المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية و الثقافية DACASC :

- المشاركة ووضع سياسات الشركة ومجال الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في الشركة بوضع برامج استراتيجية خاصة بذلك.
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.
- المديرية المركزية للبحث و التطوير DCRD :
- القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي.
- القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع الشركة في ميدان: النقل، الصيانة، التوزيع...إلخ.

المديرية المركزية لأنشطة الإعلام الآلي:

- وضع أنظمة المعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير الشركة.
- القيام بإجراءات المعلومات وأنظمتها.
- إعلام ودراسة وقائية.

- المديرية المركزية لإجراءات ومراقبة التسيير:
- وضع إجراءات وقرارات وفقا لما خطط له.
- القيام بإجراءات مراقبة التسيير للوصول إلى الأهداف المخططة.
- المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات DCASC :
- تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة والمساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج.
- المديرية المركزية للاتصال والعلاقات العامة:
- الاتصال بالزبائن.
- تأكيد الاتصالات الداخلية.
- تأكيد الاتصالات الخارجية والتأكد من التسويق الخارجي.
- خلق علامات جيدة من نشاطات الشركة والبحث عن أفضل الطرق لتقييم صورتها.
- ربط وتوطيد نشاطات الاتصالات الداخلية والخارجية لتطوير هياكل الشركة بوضع سياسة اتصال داخلية وخارجية
- المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط DCHSEQ :
- تهيئة العمليات الإشهارية وتخطيط الأحداث الخارجية (محاضرات، كفاءات إلخ)
- تحديد مخطط الاتصال.
- وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.
- مديرية الدعم: وهي تتضمن التسيير الإداري للمركز الرئيسي للمؤسسة وتشكل بدورها من:
- مديرية الإدارة العامة DAG:
- التسيير الجيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى مقر الشركة.
- وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها.
- حظيرة السيارات.
- الهياكل (المباني، المطاعم.....).
- وسائل الاتصال.
- نشاطات الأرشيف والمعلومات.
- مديرية الأمن الداخلي للمنشأة:
- تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء مباني، منشآت، معدات والعمل على الحفاظ عليها وصيانتها.

- الفروع:
- فرع الوقود CBR:
- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر التراب الوطني
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل الصيانة والتموين في كل أنحاء الوطن (العالم)-
الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة
- فرع غاز البترول المميع GPL:
- تغطية وحماية وصيانة المعدات المنقلة للتوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في مجال الطيران والملاحة.
- تحليل ووضع سياسات استراتيجية خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع بيع منتجات غاز البترول GPL.
- تطوير الشراكة في ميدان GPL لكسب الخبرة من الشركات الأجنبية.
- تزويد السيارات بقارورات الغاز المميع GPL للمحافظة على البيئة.
- الفرع التجاري COM :
- القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير المبيعات.
- تنشيط المنتجات البترولية وغيرها ومراقبة ومتابعة وتطوير شبكة نقاط البيع.
- تنشيط سياسة وتطوير نوعية الخدمات واستقبال الزبائن.
- السهر على تقديم والمحافظة على سمعة الشركة على مستوى كافة نقاط البيع.

تحليل أسئلة المقابلة:

جدول سمات العامة

الجدول التالي يوضح الخصائص الديمغرافية والمهنية لأفراد العينة، من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة.⁶⁴

مبحوث	الجنس	السن	المستوى	المنصب	الخبرة
01	ذكر	56	جامعي	CHEF SECTION DES PRODUIT	17 سنة
02	ذكر	59	جامعي	CADRE TECHNIQUE COMMERCIAL	20 سنة
03	انثى	35	جامعي	CADRE TECHNIQUE COMMERCIAL	12 سنة
04	انثى	55	ثانوي	SECRÉTAIRE	15 سنة
05	ذكر	58	جامعي	CHEF SECTION ADM	18 سنة
06	ذكر	53	جامعي	GESTIONNAIRE	13 سنة
07	ذكر	45	جامعي	CHEF SECTION ADM FINANCE	12 سنة
08	ذكر	45	جامعي	COMPTABLE PRINCIPALE	14 سنة
09	ذكر	47	ثانوي	AGENT DE SÉCURITÉ	10 سنة

جدول رقم 03: يمثل تحليل دليل المقابلة

وصف مفردات البحث:

تمت الدراسة على 09 مبحوثين من العمال المؤسسة 07 ذكر ومنهم 02 اناث تختلف تخصصاتهم العلمية ومهامهم المهنية حسب طبيعة العمل ولكل منهم خبرة مهنية اعلاها 20 سنة وادناها 10 سنة العمل.

تحليل المقابلات:

من خلال أدوات البحث المستخدمة المقابلة والملاحظة والتي أجريت على مستوى مؤسسة نفضال لولاية مستغانم وتم ملاحظة ما يلي:

⁶⁴ اعداد الباحث استنادا على المعلومات المقدمة عن طريق المقابلة بمؤسسة نفضال فرع مستغانم

- استقبال جيد ومعاملة حسنة من طرف الموظفين وتجاوبهم مع الأسئلة الموجهة لهم.
 - أجريت المقابلة بطريقة مرنة ومريحة من طرف الباحث والمبحوث حيث كانت تخلو من حفظ الاسرار المهنية.
 - الملفت للانتباه ان النقائص الموجودة في الأجوبة من طرف المبحوثين لم يتم تجنبها وتفاديها بل كان لنا الحظ في مواجهة قسم لاستقبال برامج التدريب المبرمجة.
- ومن خلال استجوابنا لمعظم المبحوثين كانوا يجيدون اللغة الفرنسية الى حد كبير "تم تدوين الكثير من الإجابات لتحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

تحليل دليل المقابلة

المحور الأول: البرامج التدريبية المقترحة من طرف المؤسسة.

س1: ماهي طبيعة ومجالات البرامج التدريبية المقترحة؟

صرح أغلب المبحوثين أنه يوجد العديد من المجالات في البرامج التدريبية، حسب ما ذكره مبحوث رقم 1: أنثى، 35 سنة، Cadre Commerce Technique، خبرة مهنية 12 سنة: "كاين بزاف les formations وكل service يدير formation على حساب واش يخدم وعلى حساب نشاط كل agent ، مثلا أنا نخدم Cadre Technique ويعطوني formation على logiciel .

كما صرح مبحوث آخر، رقم 2: ذكر، 59 سنة، خبرة مهنية 20 سنة: "احنا نخدموا بالآلات، يديروا لنا formation على ذوك الآلات، par exemple، تجديد وتحديث. fonction d'activité. بمعنى من خلال إجابات كل المبحوثين، تبين أن مجالات البرامج التدريبية تكون حسب نشاط كل قسم وحسب المستجدات. يعني أن مؤسسة نفضال متعددة المجالات، وكل مجال له برنامج تدريبي خاص به. ليست كل المجالات متشابهة وتتضمن نفس التخصص .

التفسير: من خلال تحليل إجابات المبحوثين يتضح تأكيدهم على تنوع وتعدد البرامج التدريبية المقدمة والتي تصمم وتنفذ بما يتناسب مع طبيعة كل قسم ومجال العمل الخاص به لضمان تحقيق الفعالية المرجوة.

س2: أين يتم إجراء التدريب؟

تجلت جميع إجابات المبحوثين أنه توجد مراكز خاصة بنفضال ومراكز تابعة للدولة. حيث صرح المبحوث رقم 1: ذكر، 56 سنة، مهنة Chef Section Produit ، خبرة 17 سنة: "عندنا مراكز تكوين تاعنا نفضال، وعندنا مراكز تكوين تاع الدولة متعاقدين معهم (les centres et les instituts) ، وكاين تاع نفضال وهران، قسنطينة وتلمسان.

بمعنى أن مؤسسة نفضال لديها أماكن خاصة بها لإجراء التدريبات، منها مراكز التكوين، وكذلك توجد مراكز للدولة متعاقدة مع مؤسسة نفضال.

التفسير: استنادا الى إجابات جميع المبحوثين تين ان مؤسسة نفضال تمتلك شبكة واسعة من المراكز التدريبية الدولية المتعاقدة معها، الى جانب مراكز تدريب خاصة تابعة للمؤسسة نفسها، مما يتيح لها تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة عالية وبمستوى احترافي يواكب المعايير العلمية.

س3: ما هي مدة البرامج المقترحة؟

أجمع أغلب المبحوثين على أن مدة البرامج التدريبية تختلف من نوع إلى آخر. في حين يرى المبحوث رقم 5: ذكر، 45 سنة، المهنة Comptable Principale ، خبرة مهنية 14 سنة: كل la durée و formation تاعها، كايين اللي يوصلوا حتى عام ونصف Par exemple ، في شهر يقرا سمانة، pendant un an et demi، يعيطولها formation alternée في حين آخر صرح مبحوث رقم 5: ذكر، 58 سنة، خبرة مهنية 18 سنة، منصب: Chef Section Adm كيما Marketing تطلب حتى على العامين القراية، وتكون une semaine par mois، وكايين formation تاع 15 jours، وكايين حتى تاع 3 jours، على حساب المستوى وعلى حساب أهمية formation اللي غادي يديرها

ومنه تبيّن أن كل برنامج تدريبي له مدة خاصة به وتختلف حسب كل نوع من التدريب، ويمكننا القول إنه توجد فترات في الشهر.

التفسير: تسعى مؤسسة نفضال الى تقديم البرامج التدريبية شاملة تستهدف جميع المستويات الوظيفية داخل المؤسسة من اعلى مستوى الى اذنى مستوى وتحديد مدة كل برنامج تكويني بناء على مدى أهميته واحتياجاته التدريبية.

س 4: من المسؤول عن برامج المؤسسة؟

تجلت أجوبة المبحوثين في هذا الصدد بنفس الصيغ، بأنه توجد مديرية تكوين متكفلة بها، حيث قال مبحوث رقم 6: ذكر، 53 سنة، خبرة مهنية 13 سنة، مهنة: Gestionnaire كايين une direction générale عندها برنامج، وهذيك البرنامج planning، وهذاك البرنامج السنوي، زعما في ماي يرسلوا فلان، وفي جوان نزيدوا واحد آخر، ainsi de suite.

كما أضاف المبحوث رقم 2: ذكر، 59 سنة، خبرة مهنية 20 سنة، Cadre Commercial Technique،

L'emploi لي دايراته la direction déjà واجد ومخدوم وكايين قاع اسموات العمال من كبيرهم

لصغيرهم c'est un plan organisé من قاع les côtés.

بمعنى تملك مؤسسة نفضال مديرية تكوين عامة، لها برنامج سنوي بخصوص التدريبات وكيفية إجرائها لجميع المستويات. التفسير: تهدف مديرية التكوين بمؤسسة نفضال الى اعداد وتنظيم برامج تدريبية سنوية مدروسة من جميع الجوانب وذلك ضمن إطار استراتيجي يهدف الى تجديد القدرات المهنية للموظفين ورفع مستوى الأداء العام.

نتائج المحور الأول:

- تنوع البرامج التدريبية وتختلف باختلاف التخصصات والاقسام بما يعكس خصوصية كل مجال ومتطلباته المهنية.
- يتوفر لدى مؤسسة نفضال مراكز تدريب خاصة بها، بالإضافة الى مراكز تابعة للدولة متعاقدة معها بما يتيح تنوع مصادر التكوين والاستفادة من الخبرات المتخصصة.
- يخصص لكل برنامج تدريبي فترة زمنية محددة تراعي فيها خصوصية محتواه وأهدافه التكوينية.
- ان مؤسسة نفضال لديها مديرية تكوين تتولى الاشراف على هذه البرامج التدريبية من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم.

المحور الثاني: أهداف البرامج التدريبية

س1: ما أهمية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

أكد معظم المبحوثين أن تصميم البرامج التدريبية له أهمية كبيرة، حسب ما ذكره المبحوث رقم 7: ذكر، 45 سنة، خبرة مهنية 12 سنة، مهنة: Chef Section Adm Financé عندهم importance كبيرة، très important بلا formation رانا حابسين parce que grâce aux formations لي درناهم شفنا تطور كبير في métiers تعنا .

بمعنى تمنح مؤسسة نفضال قيمة وأهمية كبيرة لهذه البرامج المصممة، بحيث ترى أنه دون هذه البرامج لا يكون هناك تطور وتجديد .

التفسير: تعمل الشركة على تطوير خدماتها بشكل منهجي ومدروس من خلال التركيز على تحسين جودة للأداء وفعاليتها مع إيلاء اهتمام خاص بتنمية وكفاءة الموظفين، بوصفهم عنصرا محوريا في تحقيق التميز والتطوير المستدام.

س2: هل تعتبر البرامج التدريبية ضرورية؟

توافقت إجابات المبحوثين حول سؤال ضرورة البرامج التدريبية، حيث يوضح مبحوث رقم 9: ذكر، 47 سنة، خبرة مهنية 10 سنوات، مهنة: "Agent كيما حنا les agents دارولنا les formations تاغ 3 أيام، يورولنا فيها كيفاش نخدمو بكاميرات المراقبة ونحافظو على المؤسسة، كيما هذي نشوفها ضرورية بزاف، ساعدتني باش نشوف الصوالح بدقة، ونلاحظ بزاف صوالح يفوتوني. ومن وجهة نظر المبحوث الآخر رقم 4: ذكر، 55 سنة، خبرة مهنية 15 سنة، مهنة: "Secrétaire نحس surtout كي تكون حاجة pratique ماشي غير قال قال Marketing. وفهامة ماشي كيما pratique، عندك logiciel تقراه وتطبّقه par exemple، من يكون كاين logiciel جديد، تحس بلي la formation اللي درتها ما تروحش في باطل. بصح منين تكون حاجة فهامة ماشي ناجحة 100% .

التفسير:تولي مؤسسة نفضال أهمية كبيرة لتطوير مهارات موظفيها والرفع من كفاءة أدائهم، إدراكا منها بأن تنمية الموارد البشرية تعد من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي ومواكبة التغيرات التكنولوجية والاحترافية المرتبطة بالمنتجات الجديدة.

س3: أكثر برنامج استفدت منه؟

اختلفت إجابات المبحوثين في هذا الصدد، إذ أن لكل مبحوث برنامج خاص به وطريقة استفادته منه، ومنهم المبحوث رقم 1: ذكر، 56 سنة، خبرة مهنية 17 سنة، مهنة: "Chef section des produits حنا نخدمو بـ les appareils électroniques بزاف، وكل خطرة option جديدة، تسمى منين نديروا les formations كماين amélioration في "le travail. أما بخصوص المبحوث رقم 9: ذكر، 47 سنة، خبرة مهنية 10 سنوات، مهنة: "Agent ملي بديت داروا لي بزاف تاع les formations ، منهم اللي يعاونوني في خدمتي هي كي داروا les caméras ، هكا وليت نتكل عليهم بزاف، بال ما نخاف كاش ما يصري، ولا كاش حاجة فاتتني. كما يشير المبحوث رقم 5: ذكر، 58 سنة، خبرة مهنية 18 سنة، مهنة "Parmi Chef section adm: les formations اللي درتهم هي les programmes لي نخدم بيهم، وهما Excel et Outlook ، فيهم صوالح بزاف و les options تاع Excel تعلمت نخدم بيهم، وهما très important في le logiciel لي عندنا في الشركة بمعنى نرى أن عمال المؤسسة لديهم مجالات مختلفة، وكل موظف له برنامج خاص به. كما أن العامل الأمني صرح بأهمية وجود كاميرات المراقبة وكيف استفاد منها من خلال التسهيلات التي أضافتها له، وأهمية الأجهزة الإلكترونية في الشركة التي استفاد منها من خلال التدريب .

التفسير:بناء على إجابات المبحوثين، يتضح ان جميع البرامج التدريبية التي تم تقديمها لها أثر إيجابي ملحوظ، حيث تختلف درجة استفادة الموظفين منها تبعا لطبيعة الأنشطة التي يمارسونها واختلاف أدوارهم الوظيفية، تعزيز مهارات الموظفين مما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي.

س4: ما هي الفئة المستهدفة؟

تجلت أغلب إجابات المبحوثين بأن إجراء البرامج التدريبية يكون حسب مستوى كل عامل، حيث يرى المبحوث رقم 7: ذكر، 45 سنة، خبرة مهنية 12 سنة، مهنة: "Chef section Adm Financé: على حساب مستوى موظف، ما نجموش نبعثو un agent سنة ثالثة ماشي قاري يدير Marketing. Par exemple, برنامج على حساب profil هاذوك Pompistes لي يعمر ودير لهم على حسابهم، زعما برنامج نقيسوه بمستوى الدراسة ماشي بخبرة العمل، واحد service chef نديروله formation على حساب، ainsi de suite.

بمعنى تقوم مؤسسة نفضال ببرامج تدريبية حسب مستوى كل موظف، والبرنامج التدريبي يُقاس حسب المستوى الدراسي للموظف وليس عن طريق الخبرة المهنية

التفسير: من خلال الإجابات تبين ان الخطة التدريبية تسعى الى شمل جميع فئات الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية دون استثناء، وذلك انطلاقا من حرص المؤسسة على تعزيز كفاءة الموارد البشرية بشكل شامل لتحقيق اهداف العمل في ظل بيئة عمل تنافسية ومتغيرة.

نتائج المحور الثاني:

- تعتبر مؤسسة نفضال تصميم البرامج التدريبية من العوامل الجوهرية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الفاعلية والاهداف المنشودة.
- تشكل البرامج التدريبية ضرورة استراتيجية داخل المؤسسة تعمل على رفع مستوى الكفاءة المهنية.
- تعمل مؤسسة نفضال على تنوع البرامج التدريبية لتلي احتياجات الفردية لكل موظف من خلال البرنامج الخاص به لتعظيم الفائدة المستفادة وتحقيق التطوير المهني المستمر.
- تقوم مؤسسة نفضال بتنظيم واجراء البرامج التكوينية بما يتناسب مع مستوى كل موظف لضمان ملائمة المحتوى التدريبية لقدراته واحتياجاته المهنية.

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه البرامج التدريبية

س1: هل تواجه المؤسسة صعوبات خلال فترة البرامج التدريبية؟

نعم، تواجه مؤسسة نفضال بعض الصعوبات خلال فترة البرامج التدريبية، في حين يرى المبحوث رقم 7: ذكر، 45 سنة، خبرة مهنية 12 سنة، مهنة: " Chef section Adm Financé: كابين شوية décalage في الخدمة، par exemple. service chef وعندك 4 تاع agents ويدولك 3 باش يديرو لهم formation، هنا le service تاغادي تقل الخدمة تاعو وينقص النظام لي نكونو عليه، كيما تولي تخدم في خدمة لي مشي تاعك، وتكون عندك la charge ونولو في retard

بمعنى نعم، يوجد بعض التحديات، وهي عند سحب العمال من نفس القسم لممارسة البرامج التدريبية يحدث نقص في اليد العاملة، مما يؤدي إلى تأخر في تسليم الأعمال، ويزيد ضغط العمل على بقية الموظفين .

التفسير: تبين أن مؤسسة نفضال تواجه بعض الصعوبات خلال فترة البرامج التدريبية، والتي تمثلت في نقص العاملين أثناء اختيارهم لممارسة التكوين، رغم أهميته لتطوير الكفاءات ورفع المستوى المهني، إلا أن غياب التخطيط الجيد لتعويض هذا النقص المؤقت يمكن أن يؤدي إلى اختلال في التوازن بين التكوين واستمرارية الأداء داخل الأقسام.

س2: هل تعاني المؤسسة من قلة الموارد اللازمة لتطوير البرامج التدريبية؟

لا، لا تعاني مؤسسة نفضال من قلة الموارد اللازمة في تطوير البرامج التدريبية، حيث قال المبحوث رقم 2: ذكر، 50 سنة، خبرة 20 سنة، مهنة: Cadre Technique Commercial: مؤسسة تاعنا غنية وعندها دراهم، وكاين إمكانيات parce que les conditions ما شاء الله، كاين hôtels فيهم فطور وعشاء، c'est

une prise en charge، مشي قال قال formation « وأضاف مبحوث آخر، رقم 5 : ذكر، 58 سنة، خبرة مهنية 18 سنة، مهنة : adm section chef » آخر حاجة نخموفها هي قلة الموارد، نفضال déjà معروفة بقدراتها المالية اللي عندها وتوفرلك أي حاجة، خاصة في هذا cotés بمعنى تعد مؤسسة نفضال من المؤسسات ذات الإمكانيات المالية، مما يتيح لها توفير جميع المتطلبات اللازمة في إطار برامج تكوينية، من إقامة كاملة تشمل فطور وعشاء إلى توفير الظروف الملائمة في الفندق لضمان تكوين مريح وفعال .

التفسير: تهدف مؤسسة نفضال، نظرًا لما تملكه من إمكانيات، إلى توفير أفضل الظروف للمستفيدين من برامج التكوين، وهذا يعني أنها لا تقتصر فقط على تقديم المحتوى التدريبي، بل تهتم أيضًا بتوفير بيئة مريحة ومحفزة للمتريصين. هذا يعني أن مؤسسة نفضال لا ترى التدريب كعبء، بل كمجال استثماري لتطوير كفاءة رأس المال البشري.

س3: هل يواجه الموظفون صعوبات في ممارسة البرامج التدريبية؟

لا، لا يواجه الموظفون صعوبات عند ممارسة البرامج التدريبية، حيث صرح المبحوث رقم 1: ذكر، خبرة مهنية 17 سنة، مهنة: " section chef: « لا، جامي les centres تاوعنا bien équipés، كي يروح ل centre فيه كلشي، ياكل غاية، يرقد يريح، les cadres انديرو لهم formation داخل l'hôtel، وكاين une salle hôtel"اي يعني مرتاح « . في حين أضاف مبحوث رقم 6: ذكر، 53 سنة، خبرة مهنية 13 سنة، مهنة "gestionnaire: « نسمع روجي دايني formation نفرح، نحس روجي رايج نحوس، مرانيش رايج نقرأ، كلشي خالص، hôtel"الشباب، نفوتوها غاية، سما، par contreموظف يكون مريح ويبدل الجو». بمعنى لا يوجد أبدًا صعوبة، مراكزنا متكاملة، توقّر كل ما يلزم. المتربص يأكل جيدًا، وينام جيدًا، أما الإطارات فتوقّر لهم التدريب داخل الفندق مع قاعة مخصصة ومريحة. بصراحة، عندما أسمع أنني ذاهب إلى تدريب أفرح كثيرًا، لأنني أشعر كأنني ذاهب في نزهة، وليس فقط لحضور دروس، وأعيش التجربة بكل أريحية .

التفسير: مؤسسة نفضال توقّر ظروفًا مثالية في مراكز التكوين، حيث تضمن الراحة، التغذية الجيدة، والإقامة المريحة، سواء للمتريصين أو للإطارات، مما يجعل تجربة التدريب ممتعة ومحفزة، ويحوّلها من واجب مهني إلى فرصة للتعلم في جو مريح يشبه النزهة أكثر من كونه التزامًا دراسيًا.

نتائج المحور الثالث:

- غياب التخطيط يشكل تحديات خلال فترة البرامج التدريبية والذي يتمثل في نقص العاملين مما يسبب في زيادة التعب والضغط على بقية العاملين والتأخر في تقديم العمل المتوجه لهم.
- تتمتع مؤسسة نفضال بموارد وفيرة وامكانيات قوية تمكنها من تلبية احتياجاتها التشغيلية والتنموية بكفاءة عالية دون أي نقص ملحوظ.

- لا يواجه الموظفون صعوبات اثناء فترة البرامج التدريبية نظرا لتوفير المؤسسة مراكز مجهزة بشكل مثالي وبيئة مريحة تساهم في تسهيل عملية التعلم.

نتائج العامة للدراسة:

- ✓ يعد رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية في مؤسسة نفضال ويحتل مكانة محورية في نجاح تطبيق البرامج التدريبية.
- ✓ تساهم البرامج التدريبية بشكل مباشر في تلبية الاحتياجات المهنية للموظفين وتطوير كفاءتهم.
- ✓ الأهداف الأساسية لاستخدام برامج التكوين تتمثل فيما يلي:
 - رفع كفاءة العاملين وتحسين المستوى المهني.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
 - مواكبة التغيرات التكنولوجية التنظيمية داخل القطاعات.
 - التزام مديرية التكوين بتوفير كافة الوسائل والمستلزمات الضرورية لنجاح البرامج التدريبية من خلال توفير بيئة مناسبة، محتوى متطور وأطر بيداغوجية متخصصة.
- ✓ يتبين ان الموظفين يبدون درجة عالية من الرضا عن الخدمات التي توفرها المؤسسة خلال فترات التكوين سواء من حيث جودة الايواء، التغذية او الظروف التنظيمية العامة.
- ✓ اتضح ان التكوين لا يعتبر مجرد اجراء اداري بل خيارا استراتيجيا في مؤسسة نفضال.
- ✓ يتميز البرامج التدريبية في مؤسسة نفضال بالتنوع والتخصص حيث تشمل مختلف المجالات التقنية، الإدارية وامنية مما يساهم في تلبية مختلف فئات الوظيفية داخل المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

لقد حولنا في هذه الدراسة ومن خلال هذا العمل الذي قمنا به ابراز علاقة البرامج التدريبية بإدارة رأس المال البشري لمؤسسة نفضال والذي يمكن تأكيده ان تدريب في الوقت الحاضر أصبح من العناصر الأساسية في الإدارة لما له من تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين ويعتبر من افضل مجالات الاستثمار لتنمية الكفاءات وتطوير المهارات وزيادة الابداعات والإنجازات فهو الذي يبنى القدرات العملية والفنية والسلوكية للأفراد داخل المؤسسة، ويمكن القول ان تدريب الافراد ضرورة حتمية لتسمى "زيادة" الموارد البشرية وضمان بقاء واستقرار المؤسسة من حيث تحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف الافراد بصفة خاصة.

ان العملية التكوينية ليست فقط وسيلة تدريبية للمهارات الفكرية، بل أبعد من ذلك فهي تعد فترة تدعيمية للعامل، تزيد من مهاراته وتحتل مكانة متقدمة داخل المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها وما تم استخلاصه هو انه المؤسسة عندما تسعى للاستقرار والتميز لابد لها ان تهتم بتنمية مواردها البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية بشكل مستمر بهدف تطوير المهارات وتحسين أداء العاملين للعمل بكفاءة، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فان تكوين الموظف بالشركة يرفع من روحه المعنوية ويكسب ثقة في النفس تجعله مندمجا في العمل ومرتاحا في منصبه ومتقن في أدائه هذا ما يجعله يتفادى التغيب والاستقالة، وعلى هذا الأساس نوصي من خلال هذه الدراسة بالتوصيات التالية :

- تشجيع التكوين بالخارج بشكل منتظم ومخطط خاصة في المجالات الدقيقة والمتقدمة بما يسمح بنقل الخبرات الدولية الى داخل المؤسسة ويعزز من تنافسيتها.
- ضرورة تنسيق وتخطيط أفضل لتفادي نقص العمال داخل التكوين وتجنب الضغط في سير المهام.
- اعتماد منهج التعلم المدمج BLENDED LERANING يجمع بين التعلم الحضوري والتعلم الرقمي في تجربة واحدة ومتكاملة ما يضمن المرونة من جهة والفعالية البيداغوجية من جهة أخرى
- تشجيع التكوين التشاركي من خلال ورشات يشرف عليها الموظفون ذوي الخبرة ينقلون تجاربهم لزملائهم دون الحاجة الى مدربين خارجيين دائما.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- (1) إبراهيم عبد الكبير. (2008) إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- (2) ابن ماجد، محمد. (2006) إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية. القاهرة: كلية التجارة.
- (3) البنا، صلاح الدين حسين عبد الباقي. (1999) إدارة الموارد البشرية.
- (4) الجبلي، مصطفى عبد الجليل. (2008) مهارات العاملين في الشركات الصناعية. دار وائل للنشر، الأردن.
- (5) الطحاوي، حسن أحمد. (2007) التحول في إدارة الموارد البشرية.
- (6) الكردي، محمد خليل. (2013) مناهج البحث التربوي: المفاهيم، الأسس، الإجراءات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (7) بوسهوه، بوقفة. (2010) تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الجزائر: دار الجامعة.
- (8) جواد، نبيل. (2007) إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ط1، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت.
- (9) رزق، عمر سالم. (1989) برنامج العملية التدريبية لتدريب المديرين. طرابلس: المعهد القومي للإدارة.
- (10) سليم، حسن حسين. (2011) مناهج البحث العلمي: الأسس، الخطوات، التطبيقات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (11) شائوش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: كلية التجارة.
- (12) عبد الباقي، صلاح الدين. (2002) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة للنشر.
- (13) عبيدات، ذوقان؛ العدوان، عبد الرحمن؛ عبد الحق. (2010) مناهج البحث العلمي: قواعده، مناهجه، تقنياته.
- (14) عدون، ناصر دادي. (1998) اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- (15) عقيلي، وصفي. (2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة: منظور استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- (16) كندريش، محمد. (2000) رأس المال البشري وتنميته في الاقتصاد المعرفي.
- (17) محجوب، عادل. (2003) إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- (18) محمود، يوسف. (2002) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة.
- (19) جققة، هشام. (2017) دراسة في علم الاجتماع. مجلة محكمة، العدد 10، جامعة الجزائر 02.
- (20) خالدي، عبد الرحيم. (2004) دراسة مستفيضة لأثر البرامج التدريبية.
- (21) محجوب، عادل. (2008) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- (22) موسى، طارق، وحمود، وعد الصمد. (2012) التدريب كأحد المقومات الفعالة. ملتقى الموارد البشرية، طرابلس.
- (23) نهمان، محمد. (2012) دور الاستثمار البشري في التنمية الاقتصادية.
- (24) هندي، مهند. (2005) تحليل الأداء في تنمية الموارد البشرية. مجلة الباحث.
- (25) أحمد، حسن مسعود. (2011) تخطيط وتنمية الموارد البشرية. أطروحة ماجستير، جامعة الإسكندرية.
- (26) البكوش، أحمد. (2012) دور الاستثمار البشري في التنمية الاقتصادية.
- (27) بن زدان، ريما. (2012) تقييم فعالية نظام التدريب.
- (28) حرز الله، زينب. (2017) دور رأس المال الفكري بالمؤسسة.

- (29) دحان، محمد (دون تاريخ). رأس المال البشري والتنمية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه.
- (30) دهان، محمد. (2012). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- (31) سعيد، خضير (دون تاريخ). تخصص علم الاجتماع.
- (32) عبد القادر، سمير. (2013). دراسة مستفيضة لأثر البرامج التدريبية.
- (33) عبد القادر، محمد، أبو النمر. (2011). مراحل العملية التدريبية. المجموعة العربية للتدريب، القاهرة.
- (34) علي، عائدة عبد العزيز. (2007). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة اليمن. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- (35) علي، عبد العزيز على. (2007). أداء الأفراد العاملين. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- (36) محمد، الطاهر، أبو النمر. (2011). الاستثمار البشري ودوره في التنمية الاقتصادية.
- Fillion, L.J. 1997 le champ d'entreprenariat ; historique, évolution, tendance. Revue internationale (37
P.M.E, pp.129-172.
- Giffin, K. and Mackiney, T. (1992). Towards A Human Development Strategy, Occasional (38
- Kucharikova (2015). Human Capital Management Aspect Of The Human Capital Efficiency Global (39
Edu Conference, Las Vegas.
- Lundvall, B.A and Johnson, B. (1994). The Learning Economy. Journal of Industry Studies (40
- Strombergen, Adolf and others. Review Of The Statistical Measurement Of Human Capital (41
Statistics. SNZ, Wellington, New Zealand.
- Schultz, T.W. 1961. Investissement in human capital. The American economic Review, 51, pp, 1-17. (42
- Uliana, Gtant and Macey (2005). Towards Reporting Human Capital Mediatry Accountancy (43
Research

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم اعلام واتصال

السنة ثانية ماستر اتصال تنظيبي

دليل المقابلة

الى السيدة: مديرة مؤسسة نفضال فرع مستغانم

الموضوع: طلب اجراء مقابلة في إطار بحث ميداني حول علاقة البرامج التدريبية بإدارة رأس مال
البشري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني ان نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب من اجل اجراء مقابلة مع بعض الموظفين داخل
مؤسستكم، وذلك في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان " علاقة البرامج
التدريبية بإدارة رأس مال البشري " ، كما نحيطكم علما بان المعلومات الواردة لن نستخدمها الا
لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من اعداد الطالبتان:

بلحلوش ربيعة

بن مهدي خديجة

السمات العامة

الجنس

السن

المستوى التعليمي

المنصب

سنوات الخبرة

المحور الأول: البرامج التدريبية المقترحة من طرف مؤسسة نفضال

السؤال الأول: ماهي طبيعة ومجالات البرامج التدريبية المقترحة؟

.....

السؤال الثاني: اين يتم اجراء التدريبات؟

.....

السؤال الثالث: ماهي مدة البرامج التدريبية المقترحة؟

.....

السؤال الرابع: من المسؤول عن تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة؟

.....

المحور الثاني: اهداف البرامج التدريبية الموجهة لمؤسسة نفضال

السؤال الأول: ما أهمية البرامج التدريبية في تحقيق اهداف المؤسسة؟

.....

السؤال الثاني: هل تعتبر البرامج التدريبية ضرورية في تحسين احتياجاتك المهنية؟

.....

السؤال الثالث: ما أكثر برنامج تدريبي استفدت منه؟

.....

السؤال الرابع: ما هي الفئة المستهدفة من البرامج التدريبية؟

.....

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه البرامج التدريبية

السؤال الأول: هل تواجه المؤسسة تحديات خلال فترة البرامج التدريبية؟

.....

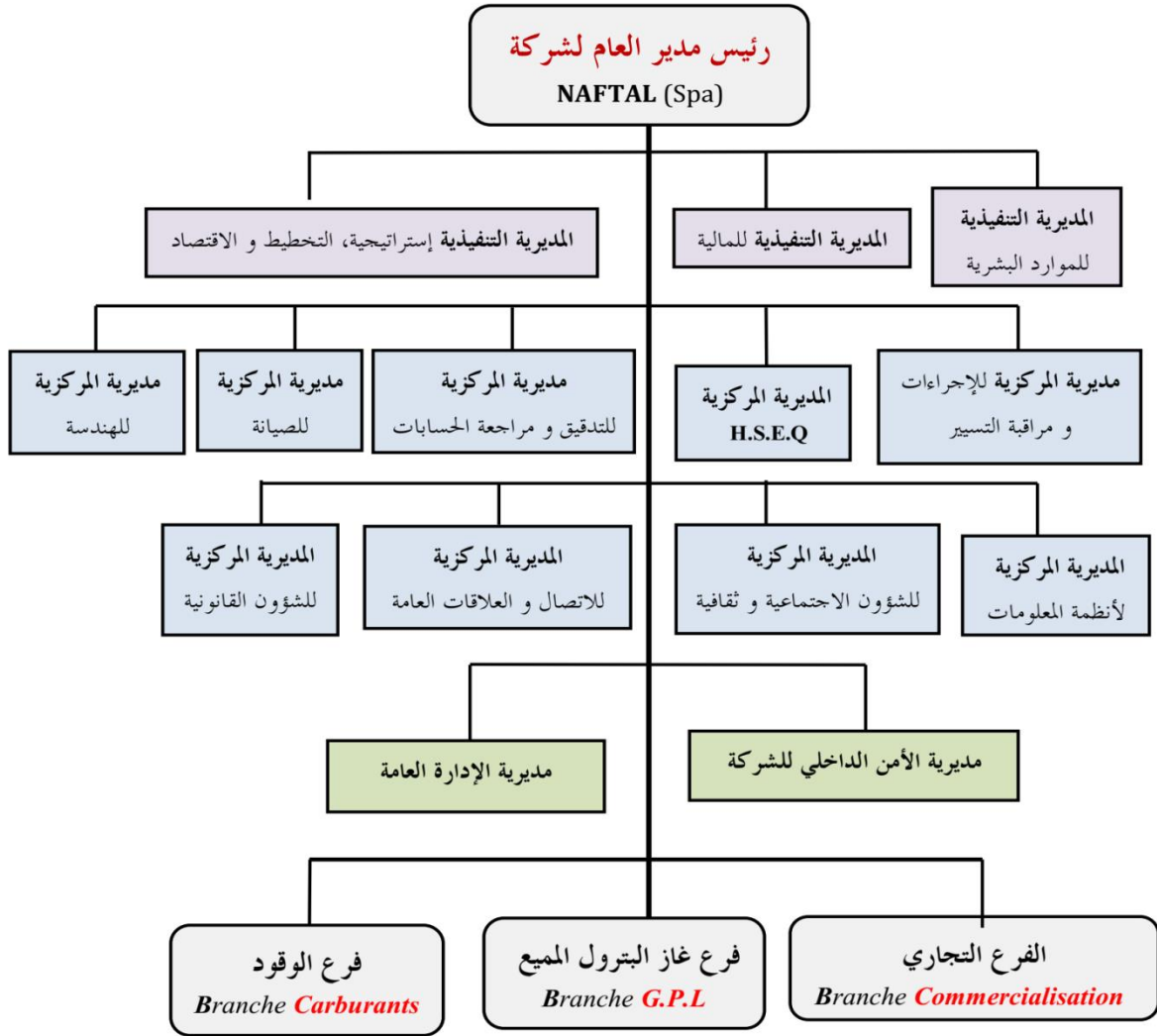
السؤال الثاني: هل تعاني مؤسسة نفضال من قلة الموارد اللازمة لتطوير البرامج التدريبية؟

.....

السؤال الثالث: هل يواجه الموظفون صعوبات في ممارسة البرامج التدريبية؟

.....

ملحق رقم (1): دليل المقابلة



ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للشركة

Le maître artisan peut également avoir la qualité de maître d'apprentissage s'il encadre des apprentis.

Art. 44. — Dans le but d'assurer le bon déroulement de la formation pratique, le maître d'apprentissage est astreint à suivre une formation pédagogique assurée par l'administration chargée de la formation professionnelle.

Art. 45. — Le maître d'apprentissage s'engage à former l'apprenti, selon le plan de formation cité à l'article 46, ci-dessous, il bénéficie en qualité de salarié au sein d'un organisme employeur d'une prime d'encadrement pédagogique des apprentis.

Les conditions de désignation du maître d'apprentissage, ses missions ainsi que les modalités d'octroi de la prime d'encadrement pédagogique des apprentis, sont fixées par voie réglementaire.

II- Le plan de formation

Art. 46. — Dans le but d'assurer un suivi régulier du déroulement de la formation, l'employeur et l'établissement public de formation professionnelle concernés procèdent conjointement à l'élaboration d'un plan de formation en matière d'apprentissage et éventuellement, avec les instances concernées par l'apprentissage.

Art. 47. — Le plan de formation prévu à l'article 46 ci-dessus, comporte notamment :

- le nombre d'apprentis à prendre en charge ;
- les spécialités ouvertes pour l'apprentissage et les niveaux de qualification professionnelle y afférents ;
- les postes d'apprentissage, préalablement identifiés ;
- la durée et le programme de formation pratique ;
- le planning de déroulement de la formation ;
- les modalités d'évaluation de l'apprenti.

Sous-section 2

L'apprenti

Art. 48. — L'apprenti s'engage, en milieu professionnel ou sur le lieu de travail :

- à prendre connaissance et respecter le règlement intérieur de l'employeur ou de l'artisan ;
- à suivre la formation théorique et technologique complémentaire assurée par l'établissement public de formation professionnelle, dont il dépend ;
- à accomplir les tâches qui lui sont confiées dans le cadre des activités liées à l'apprentissage objet du contrat d'apprentissage ;
- à compenser le temps d'inutilisation, pour raison de santé ou absence, à l'exception des repos légaux de travail et les jours fériés rémunérés ;
- à prévenir l'employeur dont il relève et l'établissement public de formation professionnelle dont il dépend, de son absence en cas de maladie ou d'accident, par tout moyen d'information et de communication ;
- à se présenter aux examens d'évaluation prévus par le programme de formation.

I- Le maître d'apprentissage

Art. 42. — Durant la formation pratique, l'apprenti doit être sous la responsabilité d'un professionnel dénommé, ci-après, « maître d'apprentissage ».

Art. 43. — Le maître d'apprentissage peut être, selon le cas :

- l'employeur lui-même lorsqu'il s'agit d'un artisan, ou une personne travaillant pour son propre compte ;
- un salarié auprès d'un employeur.

Décret exécutif n° 20-294 du 24 Safar 1442 correspondant au 12 octobre 2020 fixant les conditions de désignation du maître d'apprentissage, ses missions ainsi que les modalités d'octroi de la prime d'encadrement pédagogique des apprentis.

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la formation et de l'enseignement professionnels,

Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 17-11 du 8 Rabie Ethani 1439 correspondant au 27 décembre 2017 portant loi de finances pour 2018, notamment son article 129 ;

Vu la loi n° 18-10 du 25 Ramadhan 1439 correspondant au 10 juin 2018 fixant les règles applicables en matière d'apprentissage, notamment ses articles 6, 42, 43, 44 et 45 ;

Vu la loi n° 20-07 du 12 Chaoual 1441 correspondant au 4 juin 2020 portant loi de finances complémentaire pour 2020, notamment son article 44 ;

Vu le décret présidentiel n° 19-370 du Aouel Joumada El Oula 1441 correspondant au 28 décembre 2019 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 20-163 du Aouel Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 23 juin 2020, modifié et complété, portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 98-355 du 20 Rajab 1419 correspondant au 10 novembre 1998 portant création, organisation et fonctionnement du fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue ;

Vu le décret exécutif n° 12-125 du 26 Rabie Ethani 1433 correspondant au 19 mars 2012 fixant le statut type des instituts nationaux spécialisés de formation professionnelle (I.N.S.F.P) ;

Vu le décret exécutif n° 14-140 du 20 Joumada Ethania 1435 correspondant au 20 avril 2014 fixant le statut-type des centres de formation professionnelle et de l'apprentissage ;

Vu le décret exécutif n° 16-184 du 17 Ramadhan 1437 correspondant au 22 juin 2016 fixant les missions et les modalités d'organisation et de fonctionnement des centres de formation professionnelle et de l'apprentissage spécialisés pour personnes handicapées physiques ;

Vu le décret exécutif n° 16-282 du 2 Safar 1438 correspondant au 2 novembre 2016 fixant le régime de la formation professionnelle initiale et les diplômes la sanctionnant ;

ملحق رقم (4): وثيقة باللغة الفرنسية حول التكوين