



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

تخصص : إدارة موارد بشرية

المؤطر بالمؤسسة :

إدريس سالمي

إشراف الأستاذ:

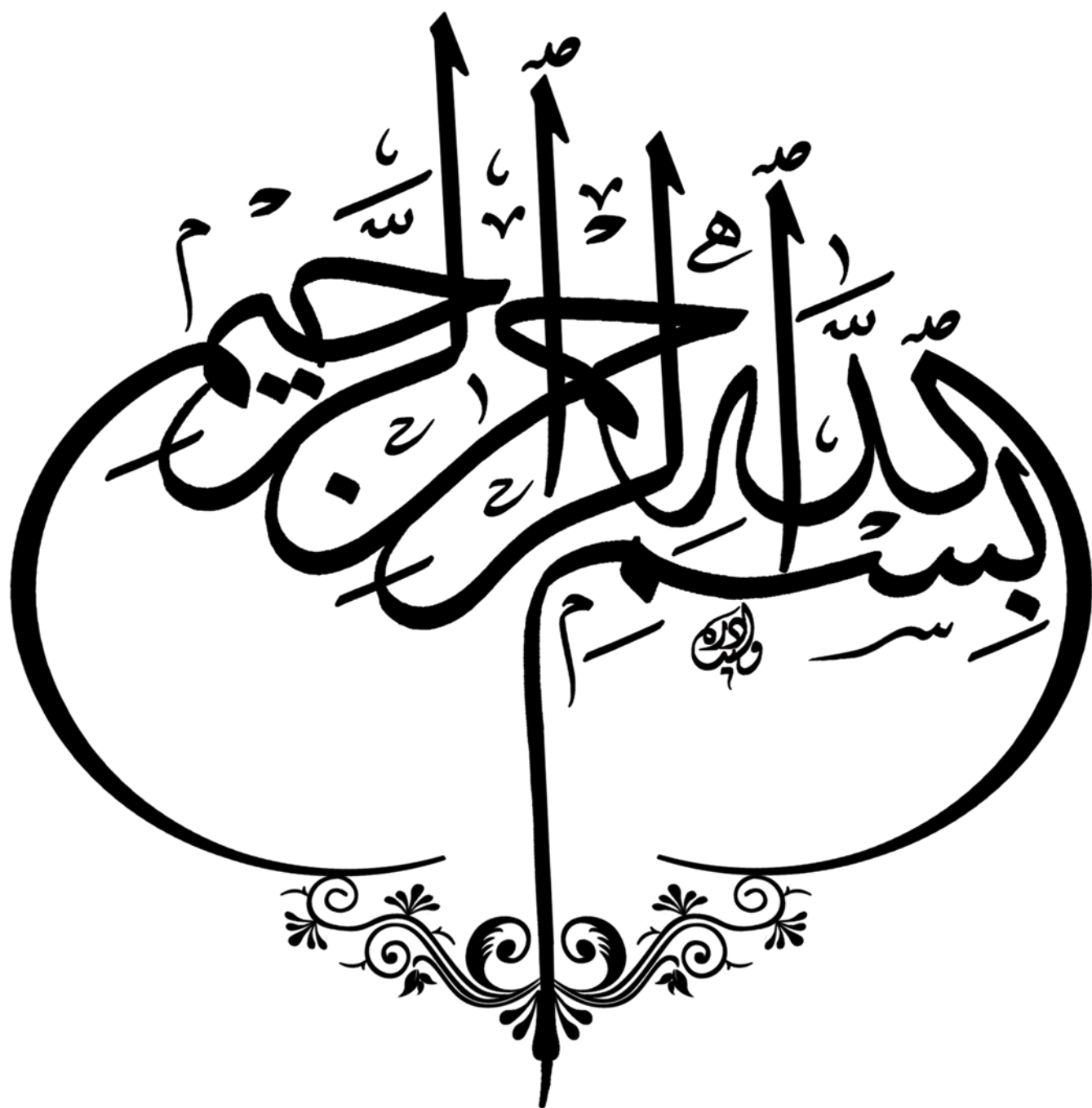
سامر زلاسي

إعداد الطلبة

عز الدين السويسي

وليد إدريس

الموسم الجامعي: 2017م – 2018م



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين سيدنا " محمد
" ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، إلى أحق الناس بصحبتني إلى من وضعت الجنة
تحت أقدامها إلى منبع الحب والحنان " أُمِّي الغالية " بَارِكُ اللهُ في عمرها.

إلى الذي سيرني شابا ناشئا على حب الله وحب الرسول " أبي الغالي " حفظه الله.
إلى أخوتي الأعزاء

كما أهدي عملي إلى كل أصدقائي وزملائي وإلى كل من زرع في نفسي بذرة أمل
. كما أوجه شكري إلى كل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر الذين قدموا لي يد العون.

من هب و ساهم من قريب وبعيد أشكركم

إلى كل هؤلاء أهدي عملي .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكره الله "
الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، أهدي ثمرة نجاحي إلى من رافقني في درب الكفاح،
أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أمت هذا العمل الذي أهدي ثمرته
إلى:

رحل من لم يعيش معي هذه اللحظات المنتظرة خالي الحنون رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.
من تعبت من أجلي حتى أصل إلى ما أنا عليه، أهديها وأفديها بعمرى أُمى الحنونة ،

أبى الغالى ، إلى سندی فى الحياة أخوتى الأعزاء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل أفراد العائلة و جميع الأقارب .

كما أوجه شكري إلى كل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر الذين قدموا لي يد العون.

إلى رفقة الدرب والمشوار أصدقائي وأخوتي الذين قضيت معهم أحلى الذكريات شوقي ،
إبراهيم ، ياسين . كما لا أنسى زملاء الدراسة الكرام عبد الستار ، أسامة ، لخضر ، يوسف ،
إسلام ، عبد المهيمن ، محمد الصالح ، فاطمة ، خليدة جميع من عرفتهم خلال مشواري
الدراسي

أُمى الغالية شكرا على كل شيء

إليكم جميعا أهدي عملي المتواضع .

السويسى عزالدين

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التكوين يرفع من الكفاءة والفعالية للمؤسسة	10
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	13
03	الجهة المسؤولة عن التكوين	20
04	مراحل إعداد المخطط التكويني	24
05	شبكة الأنترنت الخاصة بنظام HR Access	30
06	الموزع الرئيسي لنظام HR Access	31
07	المسار المهني للموظف	32

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به	01
22	التكوين عبر مؤتمرات الفيديو	02
26	Fiche d'information des besoins en formation	03
27	المعنيون بعملية التكوينية	04

الصفحة	العنوان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجدوال
أ-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: أساسيات حول عملية التكوين
4	تمهيد
5	المبحث الأول: ماهية عملية التكوين
5	المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين
8	المطلب الثاني: مبادئ عملية التكوين
8	المطلب الثالث: أهداف التكوين
11	المبحث الثاني : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر
11	المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
12	المطلب الثاني : نظرة على المديرية العملية بالوادي
14	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
14	المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
17	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
19	تمهيد

20	المبحث الأول: واقع تكوين المورد البشري بإتصالات الجزائر
20	المطلب الأول : مكانة التكوين باتصالات الجزائر و الجهة المسؤولة عنه
23	المطلب الثاني : مراحل إعداد المخطط التكويني وكيفية تقييمه
25	المطلب الثالث: المتابعة الميدانية لعملية تنفيذ البرامج التدريبية بالمديرية العملية بالوادي
34	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع.
	الملاحق.



فهرس المحتويات

مقدمة عامة

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به ثم أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم مدا سب يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي:

" ما هو واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية ؟ "

انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم عملية التكوين؟
- ما هو واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- لإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :
- اهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة، ويؤدي إلى إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب بها.
- الواقع التكويني يكون وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات بيئية .
- التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، منه رفع وتيرة التغيير التنظيمي لأفضل مستوى من الأداء، في اتصالات الجزائر بالوادي.

- أهمية الدراسة:

-الأهمية العلمية:

- تكمّن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب، وهكذا يصبح في متناول الباحثين ومن أجل دراسات نظرية أخرى مكملّة.
- الربط بين التكوين كمنهج وأسلوب لتنمية وتطوير المورد البشري والواقع التكويني كاستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل.

- الأهمية العملية:

- تزايد الاهتمام بموضوع تكوين العنصر البشري كأصل من الأصول المستعملة في العملية الإنتاجية إلى جانب الأصول المادية.
- أهمية الدراسة بالنسبة لاتصالات الجزائر بالوادي تكمن في كون التكوين منجها مناسباً لتغيير الفرد في مؤسسات تقوم أساساً على المهارات والمعارف البشرية.

- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع تكوين المورد البشري وكل ما يتعلّق به من مفاهيم.
- جعل المسيرين يدركون أهمية التكوين وحثّية تبنيه كوظيفة حديثة في اتصالات الجزائر بالوادي.
- محاولة إبراز أهمية الواقع التكويني من خلال التعرّض لمفهومه وأسبابه.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى اتصالات الجزائر بالوادي.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بالواقع التكويني في اتصالات الجزائر بالوادي.
- المزايا العديدة التي تتولد من التكوين على الأفراد والمؤسسة ككل، والأرباح المحققة من التغيير وعدم الجمود.
- أهمية موضوع التكوين في البحوث العلمية الحديثة، وارتباطه المباشر بالواقع.

الأسباب الشخصية:

- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع التكوين والتغيير التنظيمي.
- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية.

-ارتباط الموضوع بنوع التخصص.

-منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على منهج وصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على التقليل وأسلوب دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع، بغرض نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث.

هيكلية الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث يتناول الفصل الأول الجوانب والمفاهيم المتعلقة بعملية التكوين، أما الفصل الثاني متعلق بعملية الواقع التكويني في المؤسسة من حيث مفهومها ومداخلها وأسبابها، وهذا لتعميم الفهم بها، والربط بين موضوعي التكوين والواقع التكويني لتوضيح مساهمة التكوين في المؤسسة من خلال دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي وذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع ومعرفة مدى تطبيق المؤسسة لعملية التكوين من خلال الاعتماد على مبادئ وخطوات التكوين.

الفصل الأول:

أساسيات حول عملية التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين

المبحث الثاني : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

تمهيد:

تعتبر عملية إكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية ، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة

بتكوينهم لممارسة مهامهم تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا

على قدرة العاملين وكفاءتهم ، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل

المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها وازدهارها .

وستتطرق لذلك من خلال مبحثين نتعرض فيهما لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث

الأول ماهية التكوين وفي المبحث الثاني مراحل عملية التكوين .

المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ماينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر ، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن اهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹.

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر².

أما SEKIOLI يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة³.

كما يرى LAUFER أن التكوين حق لكل عامل ، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني⁴.

¹ زكي هاشم ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت 1989 ص255

² أحمد طاطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ص 88

³ LAKANER SEKIOLI-gestion du persnnel, des éditions d'organisation 3ème édition, canada – 1990-p292-293

⁴ André petit -purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée,3ème impression, 1984 paris . Edition . p140

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين : فهو عملية منظمة ومستمرة ، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة ، حالية ، أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدّيه في المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير .

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية ، وذلك للإعتبارات التالية

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متبعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- أبرز أن التكوين عملية هاذفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
- أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم ، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

الجدول الأول : علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به .

المصطلح / التكوين	التشابه	الاختلاف
التعليم	- اكتساب وبناء المعرفة - اشتراط وجود طرفين (متعلم أو متكون (و(معلم أو مكون).	- التعليم يشمل الإطار العام للموضوع أي أكثر شمولاً - التكوين نوع من أنواع التعليم.
التعلم	- الحصول على خبرة ومعارف واتجاهات جديدة.	- التعليم تغيير نسبي في السلوك أما التكوين فتغيير كلي.
تنمية الموارد البشرية	- تطوير مهارات عامة للموظفين بمختلف مستوياتهم	- التنمية عبارة عن عن استعداد لمهام مستقبلية فقط. - بينما التكوين استعداد لمهام حالية ومستقبلية معا.
الإعداد	- إضافة معلومات جديدة لرصيد الفرد.	- الإعداد يسبق التكوين ويبدأ بعد نهاية التعليم.
إعادة التكوين	- اكتساب معلومات متخصصة عن وظيفة جديدة	- يرتبط بالوظيفة الجديدة للفرد - مواكبة تغير أساليب العمل (مهارات تقنية)
التأهيل	الحصول على خدمات مهنية.	- التأهيل يركز على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين -أما التكوين يركز على الأداء.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المطلب الأول

المطلب الثاني: المبادئ التي يقوم عليها التكوين

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة ومن أهمها نذكر:

-التكوين نشاط ضروري ومستمر (مبدأ الإستمرارية): بمعنى أن التكوين ليس أمرا كماليا وإنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

-التكوين نظام متكامل (مبدأ التكامل): يقصد بأن هناك تكامل وترابط في نظام التكوين فهو ليس نشاط عشوائي، كما أنه لا ينبغي أن يتجه إلى الفراغ.

-التكوين نشاط متغير ومتجدد (مبدأ الديناميكية): حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

-التكوين نشاط إداري وفني : باعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج، وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة⁵

-مبدأ الشمول: أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العمالة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهاتهم نحو تحقيق هدف المؤسسة.

-مبدأ الهدف: الهدف من التكوين يكون محددا وواضحا، طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس⁶

المطلب الثالث: أهداف عملية التكوين

لاشك أن إستخدام الموارد المالية المتخصصة لعملية التكوين يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية وممكنة التطبيق، وكما يجب أن تظهر أهميته في تحسين كمية ونوعية العمال وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق نجاح المؤسسة واستمرارها، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

⁵ أحمد يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2009، ص52

⁶ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص257

1. الأهداف العامة للتكوين: ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف منها:⁷

أ- الأهداف الإدارية: ويهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة

أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكوين بصفة عامة:

-تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

-تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

ب- الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج.

-تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي على تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر وسيلة تحقيق الأمان حيث يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات عملية.

-التقليل من نسبة التلف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

2. -الأهداف المرحلية للتكوين: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التطرق إليها من

إدارية وفنية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاثة مستويات من الأهداف المرحلية والتي تتمثل فيما يلي:

أ-أهداف عادية: هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

-تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.

- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة.

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

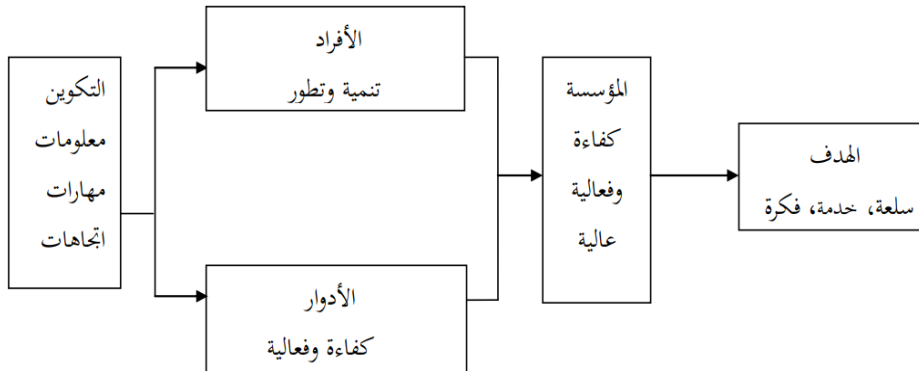
⁷ كمال طاطاي، مرجع سبق ذكره، ص:36.

ب- أهداف حل المشكلات: تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ت- أهداف تكوينية ابتكارية: يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية⁸

من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال دعم فعالية المستخدمين باستعمال أحسن التجهيزات، والمساهمة في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة وهذا ما يـؤدي إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة تحقق فعالية المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:⁹

شكل رقم(2): التكوين يرفع الكفاءة والفاعلية للمؤسسة



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص228

المبحث الثاني : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

⁸ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص248

⁹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص228

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹⁰



المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بال

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي

¹⁰ المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدّأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹¹

الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

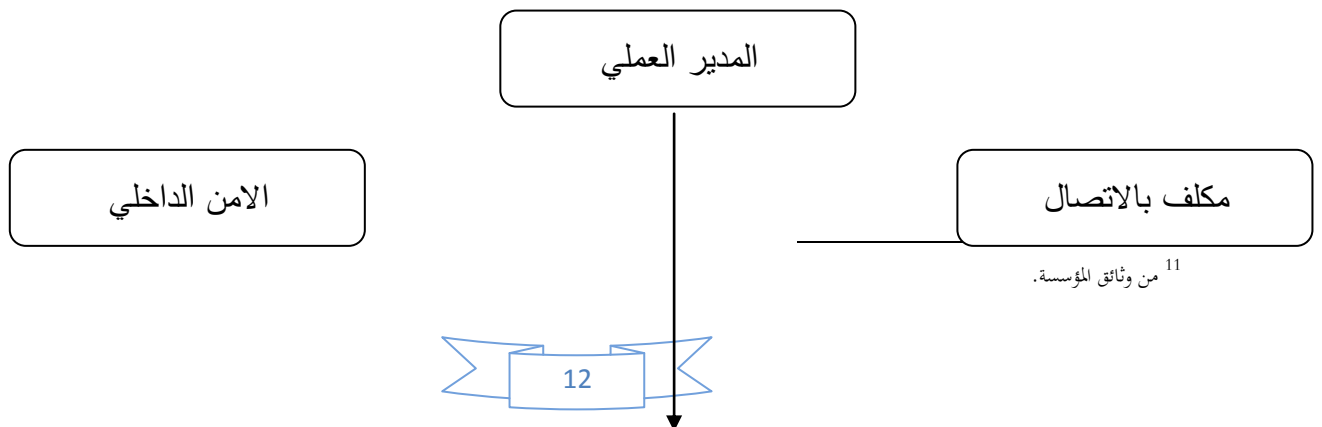
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

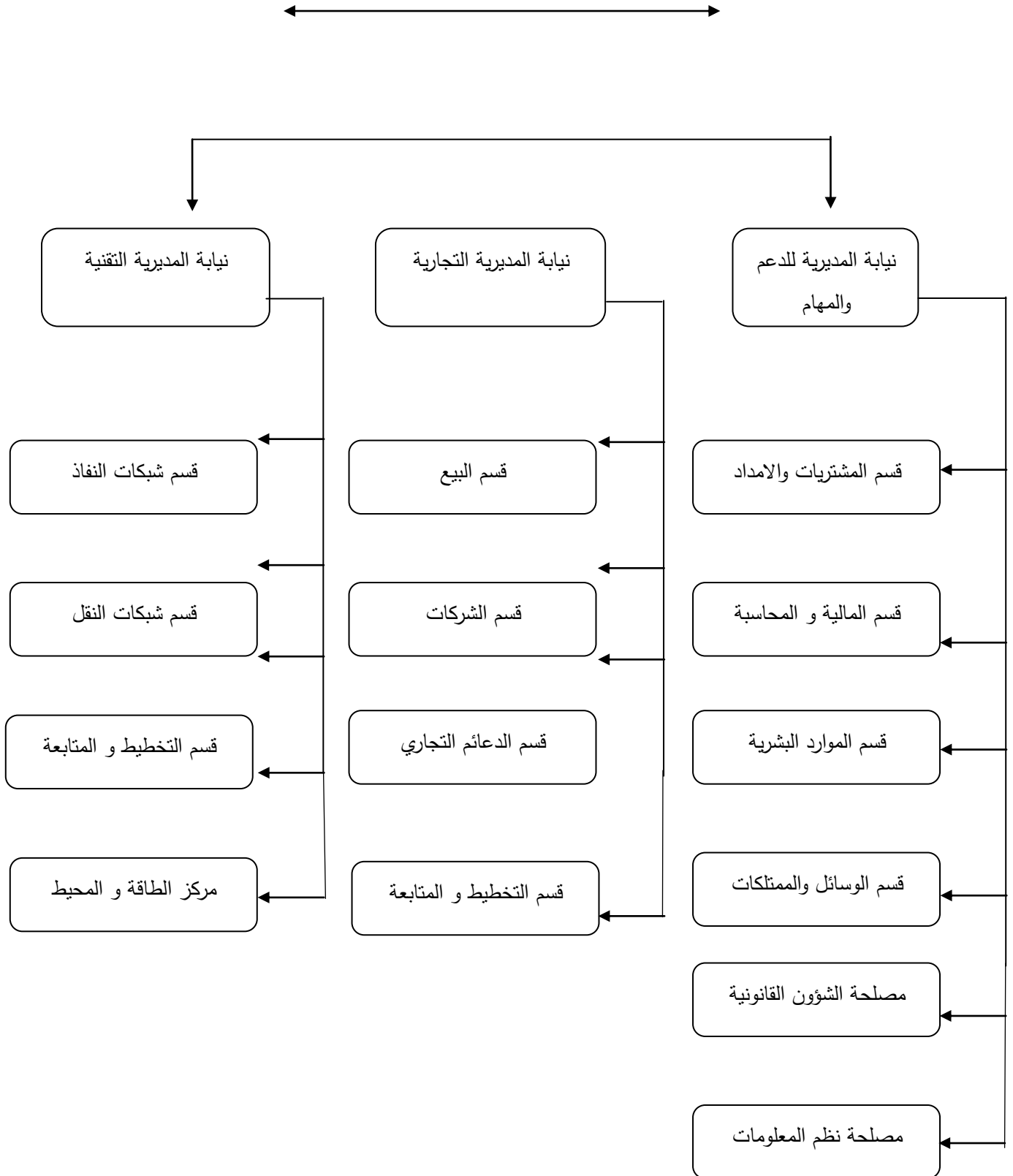
تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

و تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة .
- مركز الطاقة و المحيط .





المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- * بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- * بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- * بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛

- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
 - المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.
- الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
 - ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
 - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
 - الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
 - الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
 - وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (اتصالات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
 - سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
 - تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
 - تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
 - معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
 - متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
 - دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.
- الفرع الثالث : الأهداف الإستراتيجية لإتصالات الجزائر اليوم

- ✓ على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمائمات *QOS* وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحوا معايير جديدة للإتصالات .
- ✓ على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الأنترنات (*XDSL* . *VOIP*) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
- ✓ على الصعيد التنظيمي : وضعت إتصالات الجزائر إندماجيت الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.¹²

خلاصة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسير شؤون هذه الموارد، ومن الجدير بالذكر أن عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد

¹² من وثائق المؤسسة.

الذين يتم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنها ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة ، بل تشمل كافة المستويات بما في ذلك مستوى الإدارة العليا .

الفصل الثاني:

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- المبحث الأول: واقع تكوين المورد البشري باتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول ماهية التكوين والتعريف بالمؤسسة , سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية في ارض الواقع و ما لها من إفرافات , وذلك من خلال إسقاطنا لواقع التكوين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- **المبحث الأول:** واقع تكوين المورد البشري بإتصالات الجزائر

المبحث الأول : واقع تكوين المورد البشري باتصالات الجزائر:

تنظر مؤسسة اتصالات الجزائر إلى التكوين و تفعيل البرامج التدريبية بأنه العمود الفقري لمنظومة و حركية قطاع الاتصالات في الجزائر والتي لا يمكنها أن تحقق الغايات المنتظرة منها دون إعطاء الأهمية المستحقة للتكوين، فمن خلال الاستراتيجية التي رسمتها في هذا المجال أضحت التكوين في المؤسسة ركيزة لا يمكن الاستغناء عنها و بالنظر إلى المستجدات الحاصلة على المستوى العالمي أصبح لزاما على القائمين على هذا القطاع الحيوي و الهام ، مساندة المستجدات التكنولوجية والتطورات في مجالات لمعرفة التي يشهدها العالم اليوم والسبيل الوحيد إلى تحقيق تلك الغايات ، والأبعاد هو الاهتمام بالمورد البشري في مجال التكوين والتدريب .

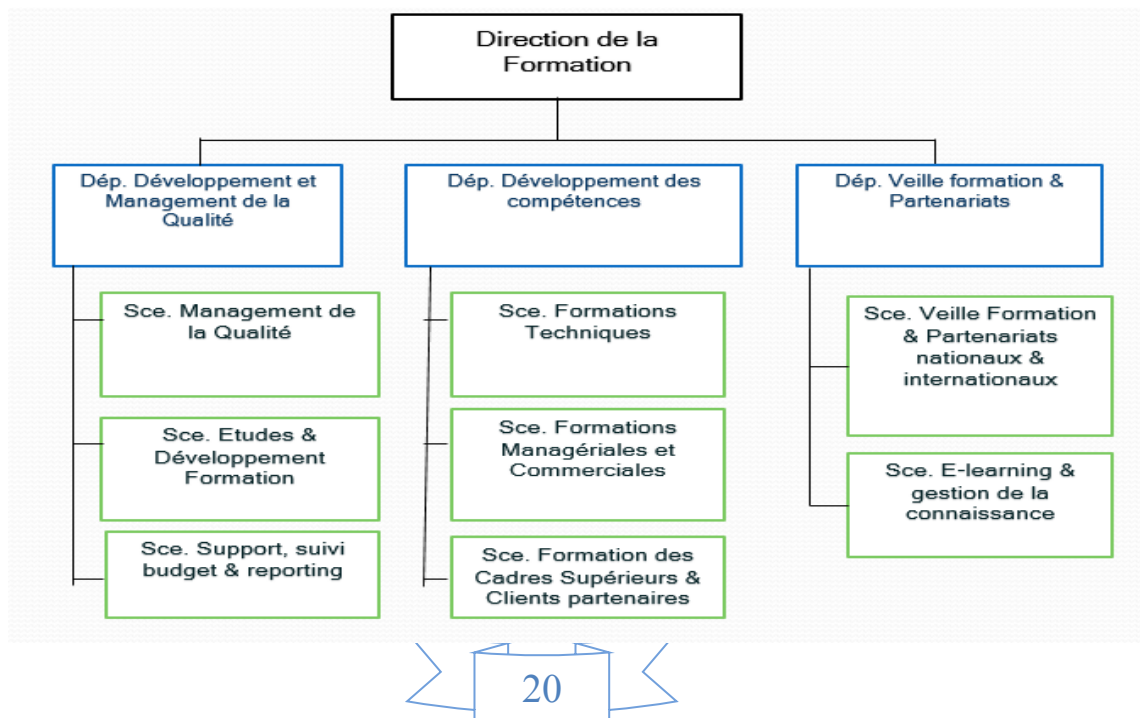
المطلب الأول : مكانة التكوين باتصالات الجزائر و الجهة المسؤولة عنه

1/ مكانة التكوين :

بالنظر إلى حجم هذا القطاع فإن لكل قطاع خصوصياته في جميع مجالات وخاصة فيما يتعلق برسم سياسة التكوين فان مكانة التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر تكتسي طابع مميز ؛ ويجري وفق القناة التنظيمية المرسومة له وقد سمح لنا بالاطلاع على كل الوثائق والسندات والخطط الخاصة بهذه البرامج التدريبية ، الأمر الذي جعلنا نستفيد منها ونتعرف على سير هذه العمليات التي تشرف عليها سواء المديرية العامة لاتصالات الجزائر أو المديرية العملية ولائيا .

2/ الجهة المسؤولة عن التكوين :

على مستوى المديرية العامة فإن المسؤول عن تنظيم هذه العمليات فهي مديرية التكوين. وهذا وفق المخطط التنظيمي التالي:



أما على مستوى المديرية العملية فالإشراف المباشر يكون عن مصلحة تنمية الموارد البشرية و التكوين التابعة لقسم الموارد البشرية .

3/ الأهداف المرجوة من تكوين المورد البشري :

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال السياسة المنتهجة في هذا المجال إلى تحقيق جملة من الأهداف من وراء العمليات التكوينية و كذا مختلف البرامج التدريبية نبرزها في ما يلي :

- رفع مستوى الكفاءة و التأهيل لدى الموظفين على مختلف أصنافهم (إداري - تقني - تجاري) .
- تجديد المعلومات وتحسين المستوى المعرفي الأكاديمي مواكبة للتطورات الحاصلة في شتى المجالات .
- ترقية الأساليب التسييرية بما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد التي تمتلكها المؤسسة .
- تحسين ظروف العامل للتأهيل والترقية طبقا لأحكام القانون الداخلي للشركة .
- مواكبة المستجدات العلمية و التكنولوجيا خاصة فيما يتعلق بمنظومة الاتصالات .
- تنفيذ المخطط التكويني الوطني السنوي المصادق عليه من قبل مجلس إدارة الشركة .
- إدخال أساليب ومقاربات جديدة في التكوين لتسهيل الاندماج .

4/ الأبعاد الإستراتيجية للعمليات التكوينية من وجهة نظر المؤسسة:

- الرفع من الأداء الفردي و الجماعي للعمال (Evaluation des performances) .
- تحقيق سياسة و استراتيجية المؤسسة في زيادة رقم أعمالها .
- تطوير أساليب وطرق الأداء الناجعة .
- تحقيق التقدم والنمو في شتى المجالات .
- تحقيق التقدم والنمو خدمة للتنمية المستدامة .
- مواكبة التقدم العلمي في مجال تكنولوجيات الإعلام والإتصال و الرقمنة (TIC) .
- مسايرة التطور الحاصل في تكوين المورد البشري وفق الأطر العلمية الحديثة .

5/ أساليب التكوين المنتهجة من قبل الشركة :

إن القانون الداخلي للشركة واضح في هذا المجال ، حيث جاء في طياته كل ما يتعلق بالتكوين و الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة ، و تضم إتصالات الجزائر 04 مدارس جهوية للاتصالات و هي المدسة الجهوية للاتصالات بورقلة ، قسنطينة ، تلمسان ، البليدة ... إلخ ، إضافة معهد الاتصالات بأرزو الذي أصبح تابع

مناصفة بين البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال و الرقمنة و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و كذلك المدرسة الوطنية INPTIC التابع كذلك للوزارة وعمليات التكوين تنجز وفق الأساليب التالية :

1-5 التكوين عبر مؤتمرات الفيديو Visioconférence : وهي أحدث أساليب التكوين التي بادرت بها إتصالات الجزائر في هذا على إعتبار أن هذه الخدمة حصرية على مستوى هذه المؤسسة و هي أحد الخدمات التي تسوقها إتصالات الجزائر و عبارة عن يوم واحد (02 ساعتين أو أكثر) تكويني يقدم خلاله درس أو دروس تطبيقية أو عرض حول خدمة معينة ... إلخ ، و إليكم صورة .

Offre Abonnement Standard		IDOOM 250	IDOOM 500	IDOOM 1000
2000, 00 DA				
Frais de raccordement	Compteur (1 DA / min)	∞	∞	∞
Local	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)
National	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)
Mobile	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)
International	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)	Compteur (1 DA / min)
Prix	150 DA / mois (+ compteur)	250 DA / mois (+ compteur)	500 DA / mois (+ compteur)	1000 DA / mois (+ compteur)

Modem dépôts vente	Modem sur le marche
1Mega 1600 DA	A partir de 5000,00 DA
2Mega 2100 DA	A partir de 5800,00 DA
4Mega 3200 DA	
8Mega 5000 DA	
20Mega 7800 DA	

2-5 الأيام الدراسية : (قد يكون كاملا ، وقد يكون نصف يوم فقط) وهو لقاء يخصص لدراسة إشكالية ما أو لتبليغ توجيهات وتعليمات جديدة أو للاطلاع على المستجدات الحديثة أو الخدمات الجديدة التي تقدمها إتصالات الجزائر لزيائنها .

3-5-المسار التكويني : يتعرض العامل في هذا المسار إلى تكوين مكثف على الأقل لمدة سنة في أحد المعاهد أو المؤسسات التكوينية و بعد الانتهاء من هذه العملية تمنح له شهادة خاصة.

4-5 الدورة التكوينية : في العادة يكون في أحد المدارس الجهوية للاتصالات أو أحد المؤسسات التكوينية الخارجية التي أمضت إتصالات الجزائر إتفاقية معها ، و مدة هذه الدورة تدوم من يومين إلى 05 أيام ويؤطر هذه ذو كفاءة و خبرة طويلة في المجال المعرفي لمادة التخصص وتعليماتها .

6/ شروط نجاح المخطط الوطني التكويني :

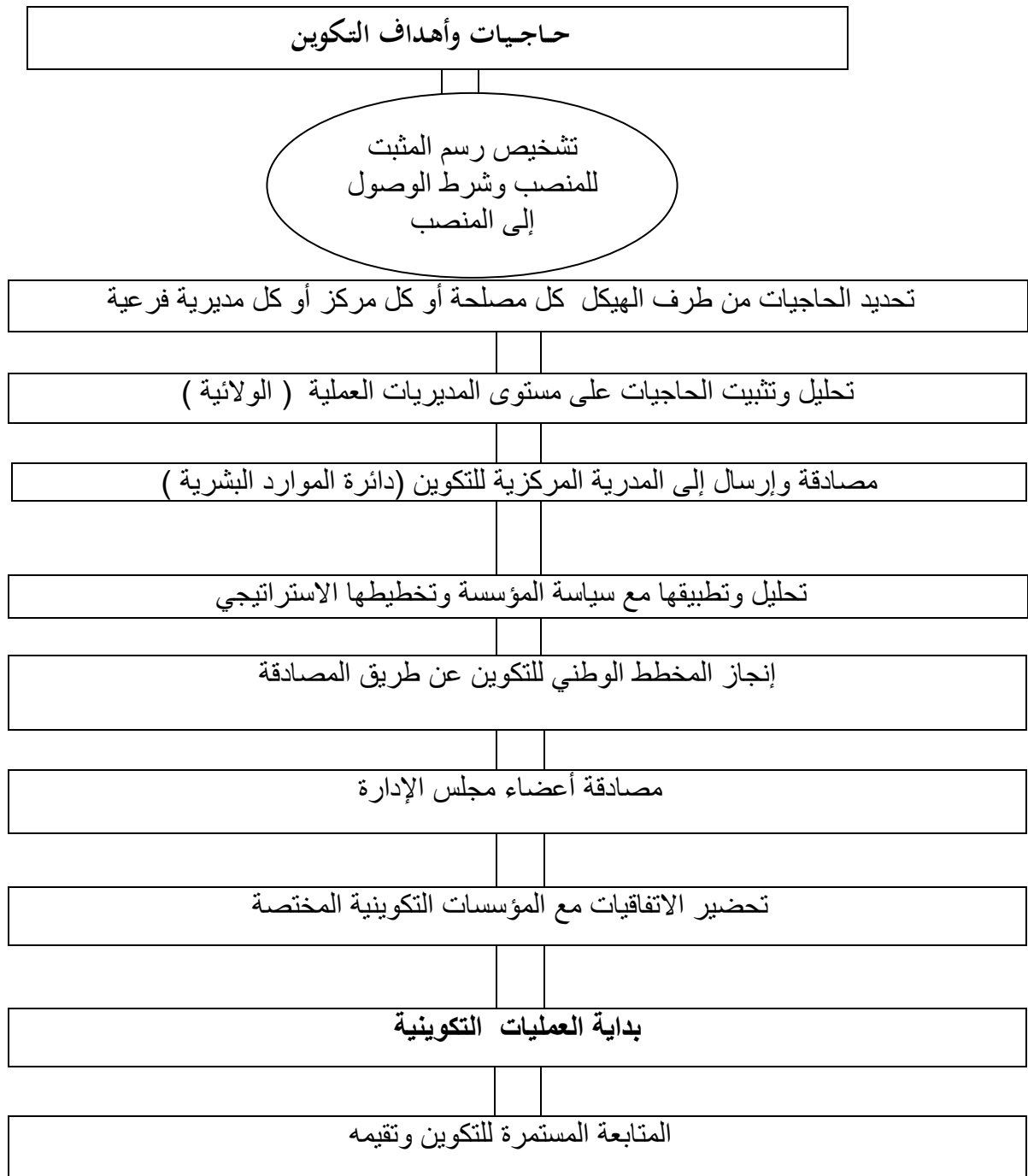
- إعداد العدة الكافية للمخطط التكويني .
- توفير كل الضروريات المادية والوسائل البيداغوجية الحديثة على أعلى مستوى.
- إعطاء الحرية للمشاركين في تحديد الاحتياجات التكوينية فهم أدرى بمواطن الضعف فيهم .
- اختيار عنصر الكفاءة العالية في تأطير البرامج التدريبية.
- دعم العملية التدريبية بالجانب التطبيقي لان النظري وحده لا يكفي .
- عملية التقييم لكل عملية تكوينية تتم بنوعين (الساخن و البارد) Evaluation à chaud et à froid.

- تبني نتائج التقييم والتحليل السابقة في بناء العملية التكوينية الجديدة .
- إقناع أو إلزام المشاركين بالاطلاع على مضامين التدريب حتى تأتي مشاركتهم ايجابية قائمة على الحوار وتلبي رغباتهم وحاجياتهم .

المطلب الثاني : مراحل إعداد المخطط التكويني وكيفية تقيمه

- 1/ مراحل إعداد المخطط التكويني : يخضع إعداد البرنامج التكويني إلى عدة مراحل وهي كما يلي :
- المخطط التكويني مخطط وطني تقوم بتسطيره و إعداده مديرية التكوين بالمديرية العامة حيث يخضع للسنة المالية .
- المخطط الوطني للتكوين يتم إرساله إلى كل الولايات و الأقطاب في الثلاثي الأخير من السنة من أجل البدء في مرحلة تحديد الإحتياجات.
- مخطط وطني تقوم بتسطيره مديرية التكوين بالمديرية العامة حيث يخضع للسنة المالية .
- يقدم كل مسؤول عن هيكل حسب كل قطب والفئات التي يشرفون عليها بتحديد احتياجاتهم التكوينية حسب طبيعة كل موضوع.
- تقوم مصلحة تنمية الموارد البشرية و التكوين على مستوى المديرية العملية بتجميع كل طلبات العمليات التكوينية و من ثم إرساله إلى المديرية العامة.

- تجمع كل هذه الاحتياجات و تدرس و تصنف من طرف مديرية التكوين التي تعقد عدة جلسات لهذا الغرض ثم يصدر المخطط الوطني للتكوين ، و يحضر الغلاف المالي المخصص ثم يرفع إلى مجلس إدارة الشركة للمصادقة . بعد المصادقة عليه من طرف الرئيس المدير العام . الشروع في العمليات التكوينية.
- والشكل التالي رقم(2-3) يوضح مراحل إعداد المخطط التكويني



المصدر : 2 Le techniques d'identification des besoin en formation

المطلب الثالث: المتابعة الميدانية لعملية تنفيذ البرامج التدريبية بالمديرية العملية بالوادي :

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية لكل مصلحة :

لا شك أن الموظف في بداية مساره المهني يحتاج إلى الدعم في المعارف والقدرات وتطوير الكفاءات بصورة مستمرة ويتم ذلك عن طريق استفادته من برامج تكوينية على أعلى مستوى و هذا من منطلق مدى اهتمام الشركة الوصاية بتحديد هذه الحاجيات ، باستخدام أحدث التكنولوجيات و وسائل الاتصال ، إذ يتم إرسال عبر البريد الإلكتروني إلى جميع الولايات جدول تحديد الاحتياجات التكوينية و النموذج التالي .

فكلما تحكمتنا في تحديد الاحتياجات الضرورية والأساسية كلما كان لبرنامج التكوين مردودا أفضل يساعد الفرد على أداء المهام بسير ومردود أفضل, وفي هذا المطلب سنتعرض لمعرفة كل ما يتعلق بالاحتياجات التكوينية .

Fiche d'identification des besoins en formation**Exercice 2018**

Structure : DO EL OUED

Division :

Pôle.....

Nombre de Départements :

Nombre de services :

Nombre d'effectif :

Besoins en formation liés au cœur métier de la structure (Développement des compétences liées aux postes de travail)

Nom et prénom	Fonction	Département/Service	Thèmes de Formation Requis*	Objectifs visés /compétences à développer	Période de formation souhaitée (T1, T2, T3, T4) 2018

* Préciser les thèmes de formation prioritaires

Besoins en formation liés au développement des compétences transversales

Nom et prénom	Fonction	Département/Service	Thèmes de Formation Requis*	Objectifs visés /compétences à développer	Période de formation souhaitée (T1, T2, T3, T4) 2018

* Préciser les thèmes de formation prioritaires

Date :

Visa du responsable de la structure

2- تحديد الزمان والمكان والمشاركين في عملية التكوين

2-1- تحديد الزمان : تعد المديرية العامة (المديرية الفرعية للتكوين) هي المسؤولة عن تحديد المواضيع والتوقيت بالتنسيق مع المدارس التكوينية التابعة لاتصالات الجزائر وأحيانا تلجأ المديرية لإتفاقية مع معاهد متخصصة مع التكفل بكافة المستلزمات في تكوين بعض التخصصات الجديدة لتزويد عمالها بهذه التقنيات والوسائل الحديثة مثل المعهد العالي للتسير والتخطيط.

2-2- تحديد المكان : تعد ايضا المديرية العامة هي التي تحدد المكان الذي يقوم فيه التكوين ولقد حددتها في مركزين متخصصين وهي موجودة في ولاية ورقلة وكذلك ولاية قسنطينة.

3/ المعنيون بالعملية التكوينية :

بعد المصادقة على المخطط الوطني للتكوين ، تشرع مديرية التكوين في عقد الاتفاقيات مع المؤسسات التكوينية على سبيل المثال (المعهد الوطني للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بالكاليتوس) ، حيث تقوم بإرسال الأشخاص أو الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية كل حسب اختصاصه و حسب الولاية التي

ينتمي إليها.

file:///C:/Users/oasis/Downloads/FORMATION%20CISCO%20CCNP

N°	Nom et Prénom	Service	OBSERVATION
01	KADIR Abdellah	DERT/CIRT	/
02	OURAHMOUNE Lounes		
03	TIDADINI Faouzi		
04	BELHOCINE Toufik-		
05	SIAD Wafa	LET Alger	
06	SENOUSSI Imane		
07	CHALLAL Radhia		
08	DAHMANE Nassim	NOC/DG	
09	MESSAID Nadir	DRT/DDIP	
10	BOUNOUR ABDELHAFID	CMRE Annaba	
11	OUNIS Rabis	CRMET Oum El Bouagui	
12	MIMOUNI Abdelhalim	Département technique /DOT EL-OUED	
13	GHERBI Mamdouh-	Département technique /DOT EL-OUED	
14	BOUGUERBA Bader	Département technique – DOT Skikda	
15	HABANI Djafar	ERA-TIZIOUZOU	
16	DAOUI Djalal –	Département technique /DOT Ouargla	
17	MAKHLOUFI Abdeahim	ERA Ouargla	
18	CHEBLI Nawel	Département technique –DOT Skikda	

4- تحرير الاستدعاء من طرف المصلحة المختصة:

بعد إرسال القائمة المعنيين بالعملية التكوينية ، يتم تحرير الاستدعاء للمعني من طرف رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية و التكوين بالمديرية العملية.

file:///C:/Users/oasis/Downloads/C

2 / 1

REF : AT/...../...../CAF/N°...../

CONVOCATION À UNE FORMATION

Matricule:
 Nom & Prénoms :
 Grade/Fonction:
 Service et Structure d'attache:
 Intitulé de formation:
 Date de formation: Du...../...../..... Au/...../.....
 Période et Lieu de formation:
 Réf de notification d'inscription : AT/...../..... du/...../.....
 En remplacement de :

Date de départ → / / Date de retour → / /

Prise en charge totale de la logistique par l'entreprise et/ou par l'organisme formateur :

	Par l'entreprise	Par l'organisme formateur
Restauration	☐	☐
Hébergement	☐	☐
Transport	☐	☐
Moyens de transport :		

Prise en charge partielle de la logistique par le participant :

Restauration :DA / Nbre de repas :
 Hébergement :DA / Nbre de nuitées:
 Transport :DA
 Moyens de transport :

Utilisation du véhicule personnel (autorisation préalable de l'entreprise) :

Distance globale parcourue : KM
 Indemnité kilométrique : DA (A raison de 08DA/KM)

Observation :
 Les dépenses engagées, exceptionnellement, par le participant sont remboursées dans la limite des taux arrêtés pour la liquidation de l'indemnité journalière compensatrice des frais de mission:
 Toute dépense non justifiée par (titre de transport, facture ou bon pour la restauration et l'hébergement), et/ou dépassant le seuil suscité ne sera pas remboursée

Le Chef de Département RH de l'entité :

Nom-Prénom
 Fait à le

Cachet et Signature

5/ إدراج العملية التكوينية في نظام المعلومات :

بعد إتمام العملية التكوينية ، يتم حجز و إدخال كل المعلومات على مستوى نظام معلومات الموارد البشرية الخاص باتصالات الجزائر HR-ACCESS.

5-1- تعريف نظام المعلومات الموارد البشرية HR-ACCESS :

يعتبر برنامج HR Access هو برنامج عالمي شهير أنتج سنة 2003 من طرف شركة IBM الأمريكية الرائدة في صناعة الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية وهو برنامج يخص بتسيير الموارد البشرية وتتهافت عليه كبريات الشركات العالمية والمؤسسات

5-2- آلية عمله

يتميز هذا البرنامج بقدرته العالية وتحكمه الكبير في تسيير الموارد البشرية ومن الناحية التقنية ، فهو يتوزع على شبكة وطنية مركزية intranet (*) (موصولة بشبكات إقليمية موزعة على ثلاثة عشر إقليم والاقاليم مربوطة بدورها بالشبكة المركزية والشبكة الإقليمية حيث أن المديرية العامة (*) هي المقر الرئيسي كل ما يتعلق بالعمال) الموارد البشرية) وكذلك مختلف الخدمات التي تقدمها . تتمثل آلية عمل HR Access :

تسيير العمال

إدارة الاجور

توظيف

التكوين

تسيير الوظائف والمناصب

تحديد الكفاءات

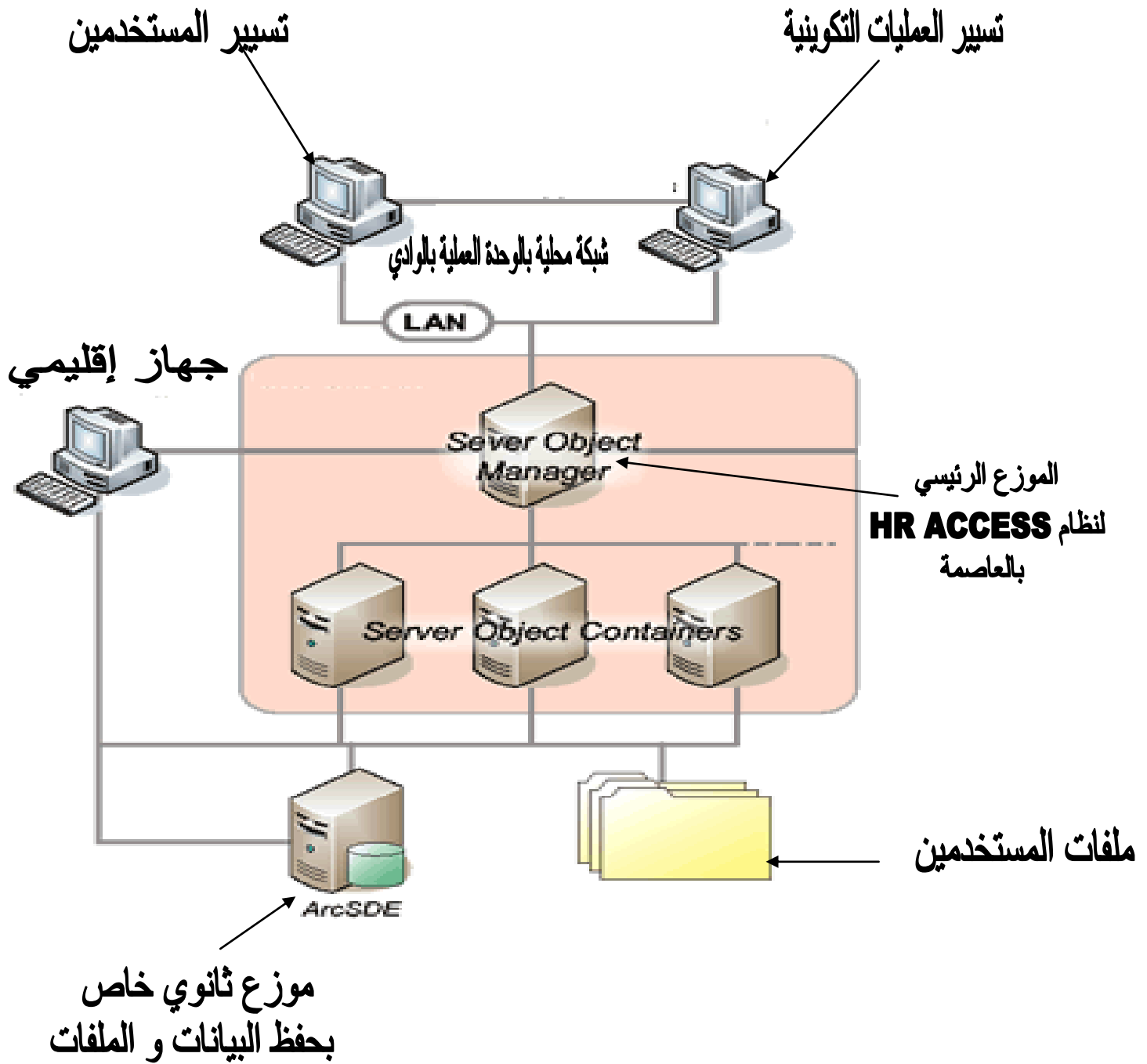
التسيير التنظيمي

ولكثير من التوضيح لهذه البرنامج وكيفية التعامل معه بين الولايات

* انظر الشكل رقم (3-3)

(*) مقر المديرية العامة موجدة بالعاصمة كما هي موضحة بالخريطة وآلية ربطها بالولاية و الولايات المجاورة لها

الشكل رقم (3-3) يوضح شبكة الأنترنت الخاصة بنظام HR Access



الشكل رقم (3-4) يوضح عملية الموزع الرئيسي لنظام HR Access عبر كافة التراب الوطني



و هذه العملية تدخل في المسار المهني للموظف و هي بالشكل التالي :

Eichier Edition Affichage Historique Marque-pages Outils ?

Erreur de chargement de la... x HRA Space - Expert RH - Ac... x HRA Space - Formation x +

https://sirhat.at.dz:9090/hra-space/portal/wsid:0/root/professional/business-domains/TRA?entering=true

Rechercher

Historique des demandes de formation Historique des stages de formation Historique des coûts de formation

1. Rechercher une personne

Nom SALEM1% Matricule Société Rechercher Plus de critères

2. Gérer les données de la personne sélectionnée

SALEMI DRIS 753910103314 1/1 Soumettre Annuler

Fiche individuelle

Population favorite Population

1 résultat sur 1 page

Nom	Matricule
SALEMI DRIS	753910103314

Stages et résultats Heures du stage Contrat de fidélité

Stages suivis 1/15

Stage	Session	Libellé	Etat d'inscription	Date de MAJ de l'état	Début de session	Pays
GRHSI00010	20		Présent	30/08/17	06/08/17	
GRHSI00011	13		Annulé	13/08/17	06/08/17	
GRHSI00011	16		Présent	14/08/17	19/07/17	
GRHSI00010	16		Présent	30/08/17	16/07/17	
GRHSI00011	8		Annulé	18/07/17	16/07/17	
MNGDP00007	20		Présent	03/02/16	18/11/15	
MNGDP00026	20		Présent	05/01/16	18/10/15	
SEMF00007	7		Présent	19/12/12	10/12/12	

Résultats de formation 0/0

Stage	Session	Compétence	Niveau	Note	A vérifier	Mise à jour
					☐	☐
					☐	☐
					☐	☐
					☐	☐
					☐	☐
					☐	☐
					☐	☐

6/ كيفية تقييم المخطط التكويني :

يمر كل مشروع برنامج تدريبي أو عملية تكوينية بثلاث مراحل أساسية وهي كما يلي :

الإعداد ، الإنجاز أو التنفيذ ، التقييم .

والصواب أن نقول التقييم ، على أن كل مرحلة مرتبطة بالتي تليها وتكملها فالتقويم يساير المرحلتين السابقتين من خلال المتابعة لكل جزئيات المرحلة فالإعداد لابد أن يقيم والتنفيذ يجب أن يقيم تقييما شاملا يضم الخطة والمحتوى والوسائل وطريقة التناول ومساهمة المتكونين ثم مدى تحقيق الأهداف المسطرة حتى يكون التقييم شاملا ونتائجه يمكن أن تأخذ كمعيار أساسي للتخطيط المستقبلي ينبغي كما أسلفنا أن تركز المتابعة وترسم خطة التقويم بحيث يشمل كل مرحلة بان يكون جزئيا في البداية ثم كاملا في النهاية ، ويمكن اعتماد عدة وسائل كما هو معمول به على مستوى الشركة ومن ذلك :

التقييم الساخن Evaluation à chaud : و الذي يأتي مباشرة عقب العملية التكوينية يومي أو ثلاثة أيام على الأكثر.

التقييم البارد Evaluation à froid : و الذي يأتي بعد أسبوع على سبيل المثال.

و إليكم النموذج التالي: على واقع التكوين ودوره في المؤسسة .

	Fiche d'évaluation à chaud		AT/PAF/DRHF/DF
			Version : 01
			Page 1 sur 2
Nom et prénom du participant : <u>Bediqa Mubawab</u> Numéro de Téléphone : <u>0667.26.31.82</u> Structure d'attache : <u>Algeria Tele.com</u> E-mail : Intitulé de la formation : <u>G.ain V.7</u> Période : du <u>01/03/16</u> au <u>10/03/16</u> Formateur : <u>Amara Ahmed Rami</u> Lieu de formation : <u>EL oued</u>			
Cocher la case qui correspond le mieux à votre opinion			
Préparation de la formation en amont			
A) Avant le stage, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ? ☒ Oui ☐ Non هل كنتم على دراية بمحتوى و أهداف هذه التورة التكوينية قبل حضوركم؟			
B) Etiez-vous motivé (e) à l'idée de suivre cette formation ☒ Oui ☐ Non هل كنتم ترحبون في المشاركة في هذه التورة؟ Si c'est non, pourquoi ?			
Animation de la formation			
C) Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous la maîtrise du sujet par le formateur ? على سلم تصاعدي من 1 إلى 5، كم تقيمون تحكم و إلمام المكون بالموضوع؟ 1 2 3 4 5 (سيئة جدًا) Très mauvaise ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Très bonne (جيدة جدًا)			
D) La présentation et pédagogie de l'animateur étaient-elles ? كيف تقيمون طريقة تقديم المكون؟ ☐ Très mauvaise ☐ Mauvaise ☐ Moyenne ☐ Bonne ☒ Très bonne			
E) L'interaction (débat, échanges et réponses données par le formateur) durant la formation était-elle ? كيف كان التفاعل (الحوارات و المناظرات) خلال التورة التكوينية؟ ☐ Très mauvaise ☐ Mauvaise ☐ Moyenne ☒ Bonne ☐ Très bonne			
F) Suivriez-vous une autre formation avec le même formateur ? ☒ Oui ☐ Non هل توافقون على متابعة تورة تكوينية أخرى مع نفس المكون؟ Si c'est non, pourquoi ? Quelle note générale attribuez-vous au formateur ? ... <u>18</u> ... /20			
Contenu			
G) Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ? هل محتوى هذه التورة التكوينية لبي احتياجاتكم التكوينية؟ ☒ Oui ☐ Partiellement ☐ Non Y'avait-il un bon équilibre entre la partie théorique et la partie pratique? ☐ Oui ☒ Non Si c'est non, expliquez ? <u>la partie pratique</u>			
H) La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ? هل سمحت لكم هذه التورة التكوينية باكتساب مهارات جديدة؟ ☒ Oui, beaucoup ☐ Oui, un peu ☐ Non			
I) Estimez-vous pouvoir les mettre en pratique et les appliquer sur votre lieu de travail ? هل سيكون باستطاعتكم تطبيقها في مكان عملكم؟ ☒ Oui ☐ Partiellement ☐ Non Si c'est non ou partiellement, pourquoi ?			
J) Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects par l'animateur? هل كنتم ترحبون في التطرق إلى جوانب أخرى من الموضوع؟ ☐ Oui ☒ Non Si c'est oui lesquels ?			

خلاصة الفصل

كانت الدراسة على مستوى اتصالات الجزائر بالوادي بهدف استخدام النتائج المتوصل إليها للتعرف على واقع التكوين ودوره في المؤسسة .

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد، وتتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، لكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم وصيانتهم (المحافظة عليهم). ومن الجدير بالذكر أن عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل

بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنها ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة، بل تشمل كافة المستويات بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.

بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتكوين الموظفين من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات، ومن ناحية الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات والمبيعات وغيرها، وكذا تعظيم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك بإحداث تغيير تنظيمي في البيئة الداخلية، فأهداف التكوين لا تقتصر على تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وإنما تشمل تغيير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها.

الخاتمة العامة

العنصر البشري هو الوحيد القادر على بناء وتطوير المنظمة ، فلا السياسات ولا الخطط والبرامج تكون ناجحة التنفيذ وتحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد ، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل ، مع توفر الرغبة لديه لأدائه بشكل جاد والملتزم غير أن توفر القدرة والرغبة وحدهما لا يكونان كافيان إن لم يكن هناك تسيير محكم تتلخص محاوره في الإختيار ، التدريب والتكوين والترقية ، حتى تزيد من فرص استغلال الفاعل لهذا المورد وتمنية قدراته.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع واقع التكوين في اتصالات الجزائر في محاولة للتعرف على أهمية التكوين وكيفية مساهمته في ترقية أداء المورد البشري وتطويره ، حيث تم الإنطلاق من التساؤل الجوهرى حول موضوع البحث عن الدور الذي يلعبه .

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير موظفيها، ليتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعد على فهم وتحقيق الواقع التكويني، ويتأتى ذلك بإدراج مصلحة أو خلية للتكوين تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازم تغطيتها في كل المستويات الإدارية، وكذلك تخصيص الميزانية التي تغطي أهم تكاليف التكوين الخارجى الذي يعتبر من الأنواع الأكثر فعالية والذي يمكن من متابعة التغيير في المحيط الداخلى والخارجى .

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق للنقاط الأساسية التالية :

أولاً: نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج وفق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية محل الدراسة، والتي نقدمها بشكل يمكننا من معرفة النتائج العامة أي النظرية والنتائج الخاصة أي التطبيقية، كالتالي :

1- النتائج العامة :

تم التوصل إلى أن التكوين سيرورة نظامية، وجهود هادفة لتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وهذا ما يجعله يواكب التطورات المعرفية والتغيرات المختلفة، بالتالي يتم تحقيق استثمار له عائد على الفرد والمؤسسة على حد سواء، و يميزه ما يلي:

- التكوين عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة.
- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته.
- يمكن من مساهمة التغييرات والتطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة.

2- النتائج الخاصة :

- يحدد التكوين في الاتصالات من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه من طرف المديرية العامة، ووقت طلب التكوين مقارنة بالتغيير الحاصل، واحتياجات المتكون وما يريد تحقيقه، بالتالي التكوين وسيلة لزيادة وتيرة التغيير المرغوب في تحقيقها.
- القيام بالتكوين في اتصالات الجزائر بالوادي يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء.
- والأسلوب المعتمد عند تنفيذ البرنامج التكويني يساهم عند موظفي الاتصالات بالقدرة على تغيير الوظائف وتغيير الاتجاهات حيث يصبح العمل المجد هدفهم الوحيد.

3- التوصيات والاقتراحات

- التوعية من أجل ترسيخ فكرة أن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لسيرورة المؤسسة وتعتبر العنصر الفعال والأهم داخلها.
 - إستقطاب وإهتمام مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسة وذلك من أجل تدعيم أنشطة ترقية الأداء وتحفيز العمال.
 - الدعوة إلى تغيير النظرة المتعلقة بأهمية التكوين لدى المسؤولين وإعتباره إستثمار داخلي للمؤسسة.
 - ضرورة تحفيز الأفراد الناجحين في الدورات التكوينية
- وفي الأخير لا ندعي كمالا لعلنا ولكننا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع وأن تكون خاتمة بحثنا بداية لبحوث.



الملاحق



Fiche d'évaluation à chaud

AT/PAF/DRHF/DF

Version : 01

Page 1 sur 2

Nom et prénom du participant : Bediqa. Mohamed Numéro de Téléphone : 0667-26-31-82
 Structure d'attache : Algeria Telecom E-mail :
 Intitulé de la formation : G.ais V.7 Période : du 01/03/16 au 10/03/16
 Formateur : Amara. Ahmed. Rami Lieu de formation : EL. oued

Cochez la case qui correspond le mieux à votre opinion

Préparation de la formation en amont

A) Avant le stage, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ?

☒ Oui ☐ Non هل كنتم على دراية بمحتوى و أهداف هذه التورة التكوينية قبل حضوركم؟

B) Etiez-vous motivé (e) à l'idée de suivre cette formation

☒ Oui ☐ Non هل كنتم ترغبون في المشاركة في هذه التورة؟

Si c'est non, pourquoi ?

Animation de la formation

C) Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous la maîtrise du sujet par le formateur ?

على سلم تصاعدي من 1 إلى 5، كم تقيمون تحكم و العلم المكون بالموضوع؟

(سيئة جدًا) Très mauvaise ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 Très bonne (جيدة جدًا)

D) La présentation et pédagogie de l'animateur étaient-elles ?

كيف تقيمون طريقة تقديم المكون؟

☐ Très mauvaise ☐ Mauvaise ☐ Moyenne ☐ Bonne ☒ Très bonne

E) L'interaction (débat, échanges et réponses données par le formateur) durant la formation était-elle ?

كيف كان التفاعل (الحوارات و المناظرات) خلال التورة التكوينية؟

☐ Très mauvaise ☐ Mauvaise ☐ Moyenne ☒ Bonne ☐ Très bonne

F) Suivriez-vous une autre formation avec le même formateur ?

هل توافقون على متابعة تورة تكوينية أخرى مع نفس المكون؟

☒ Oui ☐ Non

Si c'est non pourquoi ?

Quelle note générale attribuez-vous au formateur ? ... 18 ... /20

Contenu

G) Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ?

هل محتوى هذه التورة التكوينية لبي احتياجاتكم التكوينية؟

☒ Oui ☐ Partiellement ☐ Non

Y'avait-il un bon équilibre entre la partie théorique et la partie pratique ?

☐ Oui ☒ Non
Si c'est non, expliquez ? la... partie... pratique

H) La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ?

هل سمحت لكم هذه التورة التكوينية بالكتساب مهارات جديدة؟

☒ Oui, beaucoup ☐ Oui, un peu ☐ Non

I) Estimez-vous pouvoir les mettre en pratique et les appliquer sur votre lieu de travail ?

هل سيكون باستطاعتكم تطبيقها في مكان عملكم؟

☒ Oui ☐ Partiellement ☐ Non

Si c'est non ou partiellement, pourquoi ?

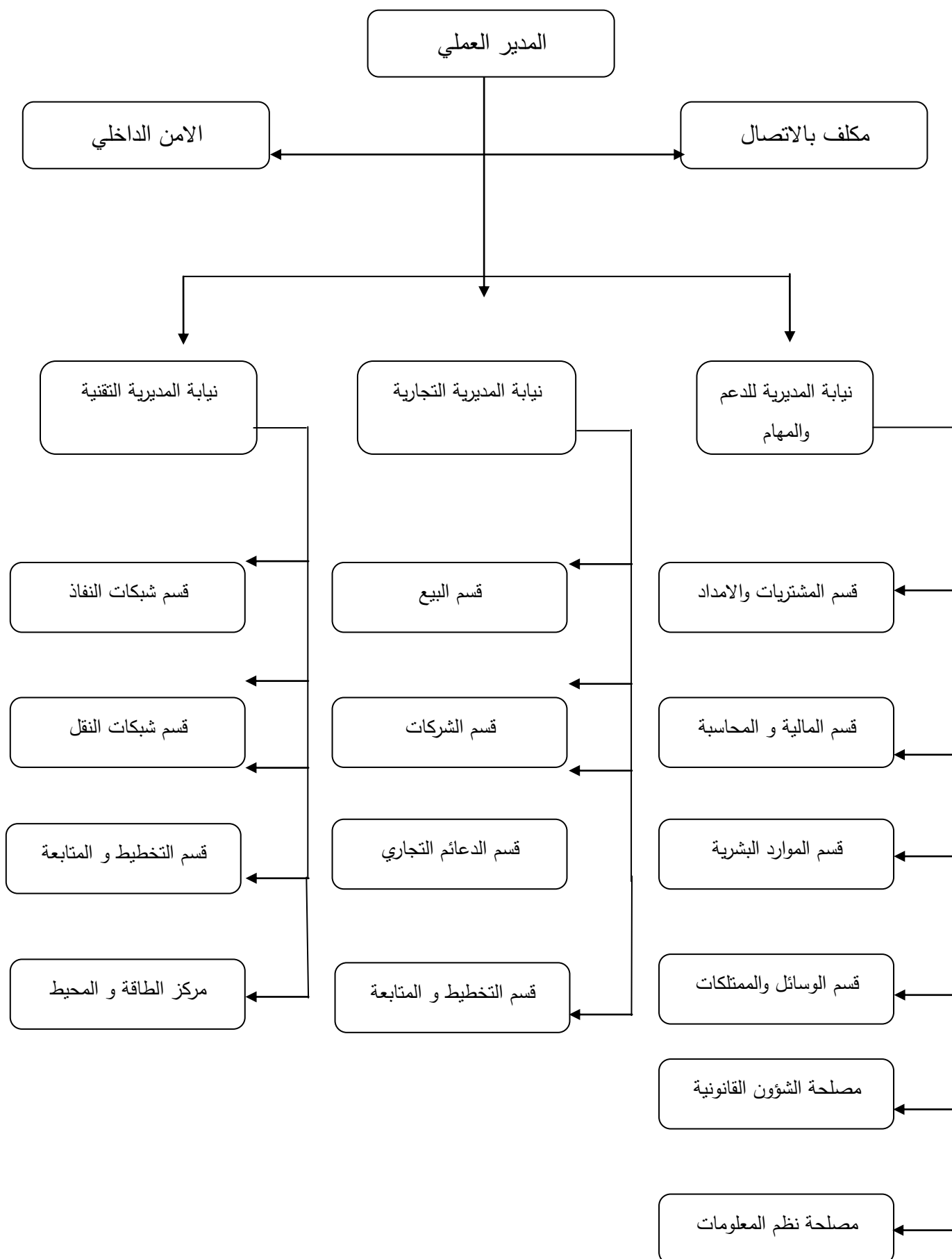
J) Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects par l'animateur ?

هل كنتم ترغبون في التطرق إلى جوانب أخرى من الموضوع؟

☐ Oui ☒ Non

Si c'est oui lesquels ?

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



قائمة الجداول

المراجع باللغة العربية :

1. زكي هاشم ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت 1989
2. أحمد طاطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
3. أحمد يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس 2009
4. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر 2007
5. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010
6. كمال طايطاي دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003

المراجع باللغة الأجنبية :

7. LAKANER SEKIOLI-gestion du persnnel, des éditions d'organisation 3éme édition, canada – 1990
8. André petit –purant belanger – jean lois Bergeron . G.R.H une approche globale et intégrée,3éme impression, 1984 paris