



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم الاقتصادية التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان :

دور التكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

أ. مقيدش فاطمة الزهراء

مقدمة من طرف الطالبة:

كرشي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
جامعة عبد الحميد بن باديس	أستاذ محاضر-ب-	موزاوي عبد القادر	رئيسا
جامعة عبد الحميد بن باديس	أستاذة مساعدة-ا-	مقيدش فاطمة الزهراء	مقررا
جامعة عبد الحميد بن باديس	أستاذ مؤقت	الشارف بن عطية سفيان	مناقشا
جامعة عبد الحميد بن باديس	أستاذة مؤقتة	بالعجال يمينة	مناقشة

السنة الجامعية : 2018/2017

إهداء

أيام مضت من حياتي بدأتها بخطوة وها أنا اليوم اقطف ثمار مسيرة أعوام كان هدي فيها واضح وكنت اسعي في كل يوم لتحقيقه والوصول له مهما كان صعبا.

فشاءت الأقدار أن تكون لكل بداية نهاية و اليوم أحط الرحال في نهاية المطاف في رحلة طال فيها العناء أهدى هذا العمل المتواضع إلي من سهرت على تربيتي ومن علمتني النجاح و الصبر و الكفاح إلى من عانت و تحددت الصعوبات من اجلي لي أصل إلى ما أنا فيه إلى من افتقدها في مواجهة الصعوبات إلى من تمنيتها أن تكون معي في مثل هذه اللحظات أمي الحبيبة رحمك الله وجعل الفردوس الأعلى مقامك أنتي جنتي وقودتي و

فخري مثلي الأعلى * أمي أحبك *

إلى من احمل اسمك بكل افتخار إلى من ثكلت أنامله ليقدم لي ما استطاع ولمن حصد الأشواك عن دربي

ليمهد لي طريق العلم والى من عمل بكد في سبيلي وأوصلني إلى ما أنا فيه **أبي** العزيز أدامه الله لي.

إلى أختي إيمان جميلة و أخي محمد الصديق إلى جدتي أطلال الله في عمرها إلى جميع الأهل و الأقارب.

والى جميع الصديقات والطلبة اقتصاد وتسيير مؤسسات

إلى كل من ساعدني و كل من وقف بجاني.

فاطمة الزهراء

شكر و تقدير

يقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

أتوجه بجزيل الشكر إلى المولى عزّ وجلّ الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع .

أوجه شكري لعائلي التي حفزتني و شجعتني .

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة " مقيدش فاطمة الزهراء " التي لم تبخل عليا بتوجيهات

ونصائح القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

ولا أنسى أيضاً جميع الأساتذة الكرام الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في

سبيل طلب العلم .

مع تقديم تشكر لجميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة مصلحة إدارة الموارد البشرية ،

" على حسن استقبالها ، وإمدادها بمعلومات هامة وقيمة .

وكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بابتسامة أو كلمة طيبة .

الفهرس

الإهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الأشكال

مقدمة عامة.....1

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين الموارد البشرية

تمهيد4

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.....5

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها.....6

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....7

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....8

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية.....9

المبحث الثاني: الوظائف والأهداف لإدارة الموارد البشرية وتحديات التي تواجهها.....10

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.....10

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....13

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.....15

18.....	المبحث الثالث: مدخل التكوين.....
18.....	المطلب الأول : عموميات التكوين.....
21.....	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لعملية التكوين.....
23.....	المطلب الثالث: خصائص التكوين.....
26.....	المطلب الرابع: أهمية التكوين.....
27.....	المبحث الرابع: ماهية التكوين.....
27.....	المطلب الأول : فوائد التكوين
28.....	المطلب الثاني: أنواع التكوين.....
32.....	المطلب الثالث: أهداف التكوين.....
34.....	المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية.....
37.....	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مسغانم

39.....	مقدمة الفصل.....
40.....	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
40.....	المطلب الأول: نشأة لمؤسسة اتصالات الجزائر
41.....	المطلب الثاني التعريف بالمديرية لاتصالات الجزائر:.....
43.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومهام كل قسم.....
47.....	المطلب الرابع : مهام وادوارو الأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
48.....	المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية.....
48.....	المطلب الأول: سياسة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....

- 50.....المطلب الثاني: سياسة الأجور بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- 51.....المطلب الثالث واقع إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر:
- 53.....المبحث الثالث: واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.
- 53.....المطلب الأول: تعريف التكوين داخل المؤسسة وأنماطه.
- 54.....المطلب الثاني: أهداف التكوين في المؤسسة.
- 55.....المطلب الثالث: التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- 56.....المطلب الرابع: برنامج التكوين بالمؤسسة.
- 57.....خلاصة الفصل الثاني.
- 59.....خاتمة عامة.

قائمة المراجع

ملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	(01) I
26	مجالات التكوين بالنسبة للفرد	(02) I
42	أهداف التكوين	(03) I
47	الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين	(04) I
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	(01)II

مقدمة عامة

يعتبر المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم، وعليه فإن للتكوين دور أساسي في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين المهارات و تطوير قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى موظفيها، حتى تضمن تأمينهم وتطويرهم، وتوفير لهم فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية.

وهنا تتجلى إطلالة التكوين عالية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات، فالعملية التكوينية تطمح إلى تزويد الموظف بسلسلة من المهارات الأدائية الوظيفية الضرورية التي تمكنه من الاستجابة بطريقة حيوية لمنطلقات وشروط الوظيفة إلى جانب تزويده بمجموعة من المعطيات الأكاديمية المعرفية التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى عليها قدرة المتكون في حين التعامل مع المواقف المختلفة التي تظهر أثناء ممارسته الفعلية لوظيفته.

إشكالية البحث :

نظرا لأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الأركان الأساسية لتمكن من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير وباعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميتها في تصنيف الفجوة بين المهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات وظائف يظهر التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي :

فيما يكمن دور التكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

ارتأينا معالجة التساؤل الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما هي إدارة الموارد البشرية وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

2- ماذا نعني بالتكوين و ما هي أنواعه ؟

3- ما هو دور التكوين في تحسين مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات البحث :

1-إدارة الموارد البشرية الإدارية التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم.

2-تزويد العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية واتجاهاتهم .

3-دور التكوين في تحسين مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر هو جد هام و ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه.

أهمية البحث :

بما أن التكوين من أكثر المواضيع التي تلاقي اهتماما كبيرا في العديد من الميادين والعلوم فإننا نرى أن هذه الدراسة تكتسي أهمية معتبرة موضحة في النقاط التالية :

1-ما يمكن أن تفيد في التعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بالتكوين لضمان فعاليتها في المؤسسة

2 - ما يمكن أن تساهم به في تحسين مستوى المؤسسات بأهمية التكوين كأداة جوهرية لتطوير الكفاءات وضرورة ارتكاز على أسس سليمة وتقييم فعاليتها .

أهداف البحث

:يتمثل هدف هذه الدراسة في :

1 - التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة اتصالات الجزائر.

2- دراسة وتحليل أثر النشاط التكويني في أداء العاملين بالمؤسسة. 3- تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التكوينية التي من الممكن أن تساهم في تحسن أداء العاملين .

المنهج المتبع :

تما اعتماد على المنهج الوصفي في جميع المعلومات واعتماد ما جاء به المفكرون والباحثون هذا في الجانب النظري ،ويهدف دراسة هذه المعلومات و إجراء المقابلات مع رؤساء الأقسام المعنية بالتكوين للوصول إلى إثبات أهمية التكوين فقد تما اعتماد المنهج الوصفي التحليلي .

حدود الدراسة :

كان البحث ينطوي تحت دور التكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة دراسة القطاع اقتصادي،فإن دراستنا تنطبق على واقع المؤسسات اقتصادية الجزائرية ،التي اخترت منها قطاع الاتصالات ،وبالتحديد المؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم لإجراء الدراسة التطبيقية والميدانية .وقد امتدت الدراسة من مارس 2018 إلى غاية ماي 2018 بغرض جمع المعومات و وصفها وتحليلها.

صعوبات الدراسة :

- لا يمكن لأي بحث علمي أن يرى النور دون أن تعتره الصعوبات ، إلا أن بحثنا كان من نوع خاص تمثلت في .
- 1- شح المعلومات المقدمة من طرف إدارة اتصالات الجزائر فيما يخص التكوين بالمؤسسة .
 - 2- كثرة المراجع الحديثة أدى إلى تعدد وجهات النظر بين الباحثين ،وتعدد الرؤى بالنسبة لموضوع واحد .

التقسيم المنهجي للبحث :

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه قمت بتقسيم البحث إلى فصلين :

الفصل الأول جانب النظري يتطرق إلى دور الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة يحتوي على أربعة مباحث المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني الوظائف والأهداف لإدارة الموارد البشرية وتحديات التي تواجهها أما المبحث الثالث ماهية التكوين أما المبحث الرابع فوائد وأنواع وأهداف وخطوات العملية التكوينية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة دور التكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم يحتوي على ثلاثة مباحث المبحث الأول تقديم المؤسسة اتصالات الجزائر المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية والتكوين في المؤسسة اتصالات المبحث الثالث دور تكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر .

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

تمهيد

إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات نظرا أنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة، ألا وهو المورد البشري، فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم كان لزاما على المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها و ممارسات جديدة .

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية وخصائصها

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

1- مفهوم الموارد البشرية :

إن الشرط الأساسي لتنمية و تطور البلاد هو العنصر البشري حيث يمثل موردا هاما من موارد المؤسسة أصلا من أهم أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون أفراد و لهذا أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشري و الاستثمار في تنمية مهاراته حتى تكون المؤسسة قادرة على البقاء و استمرارية .

يعتبر المورد البشري تعبيراً عن الثروة الأساسية في أي منظمة وهو العنصر الإنتاجي الرئيسي واهم على غرار عناصر الإنتاج الأخرى ويضم المورد البشري كل أفراد العاملين في المؤسسة مهما كان شكلها ويعتبر من العناصر التي تساهم بصفة فعالة في التنمية الاقتصادية¹.

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية كما تعرف على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات².

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة وإرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، و حتى يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة .

أخيرا يمكننا إعطاء تعريف شامل لعينة نموذجية للمورد البشري على انه تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات العالية و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أدائها بحماس واقتناع³.

2- خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد :

¹ اثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2011-2012، ص3-4
² علي غربي ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، ط،ب،س، الجزائر، ص 35 .
³ بلعبدو بختة، أساليب التحفيز المادي و المعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014-2015، ص19.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

1-المعارف: وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية.

* المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.

* المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب .

2-المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل طلب منه.ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وطرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل .

3-الكفاءة: تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت .

4-المواقف، التصرفات، القيم: يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه، والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل¹.

المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

قد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا لها

● يعرف فرانش FRENCH إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة².

● كما يعرفها FLIPPOE بأنها " تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف لذلك تعرف على أنها " الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات

¹ علي غربي ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر ص 37

²صلاح الدين محمد عيد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 16.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة¹ .

كذلك تعرف على أنها " مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه² . "

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تكوين عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد .

العوامل القانونية: يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأدنى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وصحتهم وتقييمهم .

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 61.
² أكتم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 6 العدد 4، الأردن 2010 ص 502.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

العوامل الاجتماعية: يأتي أثر هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشيه الأفراد وأسلوب تفكيرهم، وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير اتجاه الاتساع.

العوامل التكنولوجية : إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية¹.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري و أهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفر واستخدامه و الحفاظ عليه وتطويره .

من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين و بالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تكمن في² :

- كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الآن الوظيفية في المؤسسة .

- هنا تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

- تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الإنتاجية .

¹ بلعبو بخته، مرجع سابق ذكره، ص 19 .

² أكتنم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص 502

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى .

-تكمّن أهميتها في كونها احد عناصر الإنتاج الأساسية و الدور العام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل.

-النمو و التطور التعليمي و الثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين و ثقافتهم و بالتالي فان طبيعة رغباتهم و آمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق , مما أدى على ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك إنساني .

المبحث الثاني : الوظائف و الأهداف لإدارة الموارد البشرية وتحديات التي تواجهها

المطلب الأول :وظائف إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة في ¹:

- تمكين المنظمة من موارد بشرية كافية ومناسبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية، تطوير وتحفيز هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق استقرارها وبالتالي استمرارية المنظمة.

- معالجة المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل وتحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة .

- تسير النظام البشري للمنظمة مع اعتبار هذا الأخير في تأثير وتداخل بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى.

¹ قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، "إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة"،مجلة البناء،العدد 85،جامعة محمد .

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

وللتوضيح أكثر يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى :

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

1- الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:

- **تحليل العمل:** وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .

- **تخطيط القوى العاملة:** تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة .

- **الاختيار والتعيين :** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

- **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرة للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

2- الوظائف الثانية لإدارة الموارد البشرية أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله وتتمثل فيما يلي :

- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل .

- **تصميم أنظمة مزايا خدمات العاملين:** تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها .

- **تقييم الأداء:** تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء .

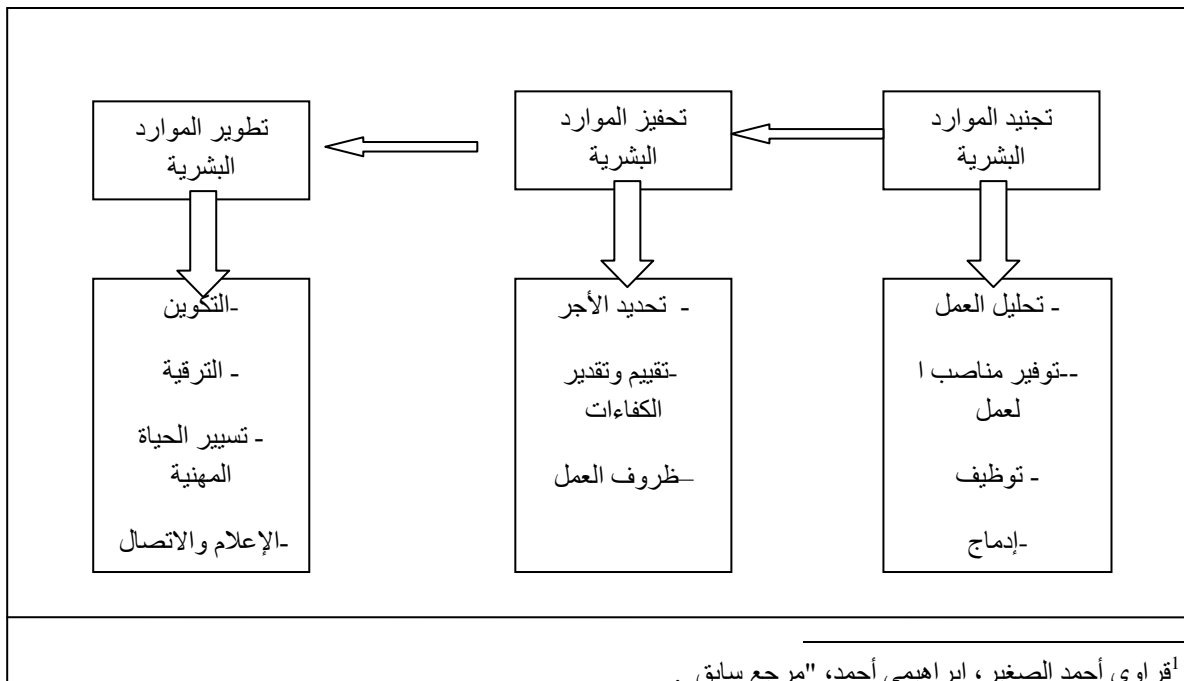
- **التدريب:** تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب .

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه!

و الشكل التالي يوضح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

الشكل رقم I (01) :الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية



¹قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، "مرجع سابق .

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

المصدر: قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، مرجع سابق

المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة لوظائف المنظمة، أي البحث عن كيفية جلبهم والإبقاء عليهم داخل المؤسسة و تحفيزهم ومحاولة كسب ولائهم وثقتهم، وذلك بحل مشاكلهم المادية والمعنوية إضافة إلى تقوية التعاون بينهم وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي¹ :

1- أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة إلى جلب الأفراد الأكفاء والاستفادة من خدماتهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على استقرارهم مع تنمية رغبة هؤلاء الأفراد في العمل وبذل المزيد من الجهد، إذن فهدف إدارة الموارد البشرية في بحثها هو تحقيق أهداف المنظمة في رفع مستوى الإنتاجية وبالتالي الزيادة في حجم النمو الاقتصادي الذي يعود على المجتمع بالرخاء، وتسعى إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بينها نذكر ما يلي :

1-تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.

2- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .

3-تعويض الموارد البشرية عن مجهودهم ماديا ومعنويا.

4-تنمية الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

وبناء على ما تقدم فإن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف أولا على الرؤية الواضحة للظروف والبيئية التي تعمل في إطارها وثانيا على التحديد الواضح لدور تسيير الموارد البشرية داخل التنظيم، في تحقيق أهدافها من خلال تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية والمحافظة على بقائهم فيها وبالتالي الأداء العام للمنظمة .

¹علي غربي ، مرجع سابق ذكره،ص45 .

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

2-أهداف العمال: يبحث العامل عن أحسن فرصة للعمل مع إمكانية التكوين والارتقاء ضمن ظروف عمل جيدة توحى بمستقبل مهني واعد، إضافة إلى المعاملة الحسنة وحرية الحركة والاستقلالية مع تجنب الاستخدام غير الإنساني الذي لا يتفق مع الكرامة العامل .

3-أهداف المجتمع : تحقيق مستويات رفيعة للمعيشة وذلك بإتاحة فرص عمل للأفراد القادرين عن العمل ومساعدتهم على إيجاد أحسن العمال وأكثرهم إنتاجية مما يمكنهم من بذل أقصى جهد للحصول على المقابل وتوفير الإمكانيات المتقدمة والحديثة لتكن في متناولهم وتساعدهم على تحقيق العمل مع التأمين و الحماية والمحافظة على القوة العاملة وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد مع إعطائهم الحرية في إبداء الرأي والمناقشة أي توفير جو من العمل تسوده الحرية والحركة والتعبير يخلو من الإكراه والإجبار مما يساعد على تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع

هناك نوعين من أهداف إدارة الموارد البشرية هما المشاركة والفعالية:

-المشاركة:وتتمثل فيما يلي :

- * استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- * التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل بالانضمام إلى المنظمة.
- * الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختبار.
- * استقرار اليد العاملة في المنظمة.
- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها :
 - * تحفيز الأفراد.
 - * تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
 - * مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
 - * مساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه¹ .

¹علي غربي ، مرجع سابق ذكره،ص 46

المطلب الثالث :التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسة من جهة أخرى .

سوف نذكر فيما يلي بعض لهذه التحديات¹:

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيودا على الإدارة، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الاستغناء على بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

2-التغيرات في تركيب القوى العاملة

قد لوحظ أن تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية، ومن التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقي الوظيفي، كما أن عدد النساء التي سوف يقومن بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص وهو ما يتاح بشكل أفضل للرجال.

¹صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ص 103

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

3-نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي.

فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية .

4-تغير القيم والاتجاهات

تلعب القيم والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالأشك أن تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية

لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذا الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وقوة تأثير العلاقات الإنسانية الصفات الشخصية بكل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت¹.

5-العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، و ضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاما مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي .عدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

6-زيادة حجم القوى العاملة

نتيجة اتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهاراتهم و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين :

¹صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ص 104

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة .

لاقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة و الإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين و مهاراتهم و قدراتهم ،كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

7-التشريعات و اللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار و التعيين، الأجور و المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وأخيرا التقاعد و الاستغناء عن العاملين¹.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يزايد في درجة صعوبته و تعقيده و ذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات و المهارات، و بهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة، التدريب، و لذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

المبحث الثالث : عموميات حول التكوين

من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة و ذلك من خلال تكوينه و عليه سيتم تحديد عملية التكوين من خلال هذه التعاريف:

¹صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ص 105

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم التكوين

لقد تعددت التعارف حول مفهوم التكوين و ذلك بتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة، وكل منها تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى، ومن بين هذه التعارف نذكر :

*يعرف التكوين من الناحية اللغوية على أنه " التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغييرات والتعديلات وفق نهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى الحالة المتوقعة مسبقاً، فان تكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماطاً فكرية معنوية أو أشكالاً أدائية و وظيفية¹ .

أما من الناحية الاصطلاحية فيعرف التكوين على أنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة² ."

كذلك يعرف التكوين على انه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص العامل الحالية والمستقبلية لكي يتم من الإيفاء بمتطلبات عمله وان يطرأ أداءه العلمي السلوكي بشكل أفضل³ ."

كذلك التكوين هو " لتك 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 المستقبل⁴ .

يتضح من كل مفاهيم التكوين أنه على الرغم من اختلاف في عدة تعاريف إلا أنها تتفق غالباً في المضمون حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين " نشاط مخطط مستمر ومنظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد و الجامعات بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

¹زين الدين مسمودي ، عوامل التكوين و علاقتها باتجاهاته طلبية المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس ، رسالة دكتوراه، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، 1997- 1998 ، ص 17 .

²جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى 21،الدار الجامعية، 2003 ،ص 332.

³خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد، عمان، 1999 ،ص 202.

⁴جعري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009/2008 ،ص 25.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

بعد تناولنا إلى مجموعة مختلفة من التعريفات التكوين سنحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين وهذه المصطلحات هي¹ :

التعليم: ويقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته .

التطوير: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوين.

قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما.

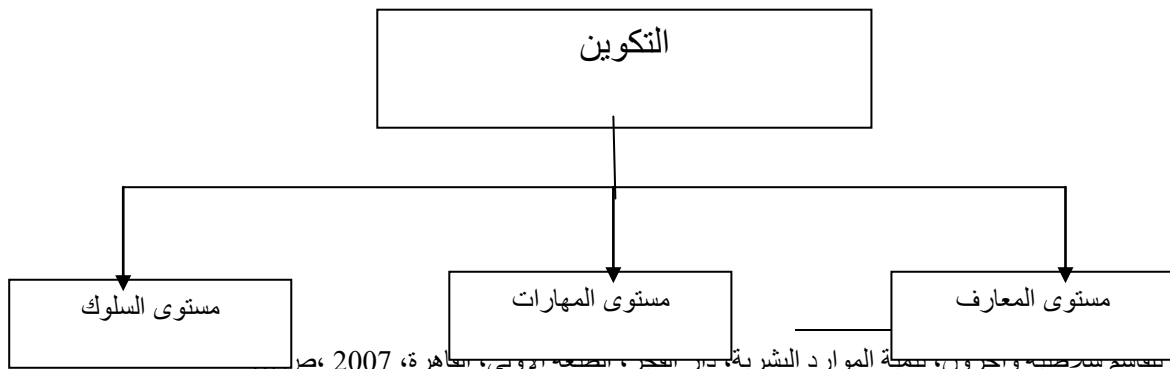
بحيث أن التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فمثلا القيام بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال... الخ ، وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضا تحليلها ببسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها .

فالتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.

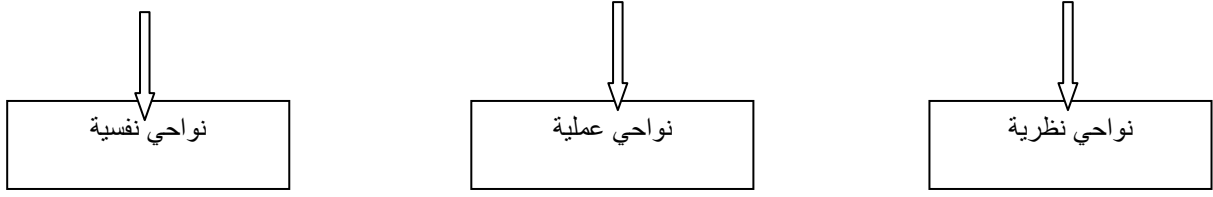
كما توضحه تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي: مستوى المعارف والمعلومات، مستوى المهارات والقدرات، مستوى السلوك والاتجاهات .

الشكل التالي يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد:

الشكل رقم I (02): مجالات التكوين بالنسبة للفرد



الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية



المصدر: جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 29.

المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لعملية التكوين

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية ، وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين و اقتصاد المصاريف والوقت والجهد .

من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين¹.

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

1- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون :

حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة. فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر ، 2002 ، دط ، ص 348 – ص 349.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

الرغبة والاستعداد الذاتي والافتناع بأهمية التكوين ، وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة .

2- المكافئة أو التعزيز :

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو على شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل.....، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، ويعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمكون¹.

3- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :

لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها

إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لان التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني².

3- الانتقال من الكليات للجزئيات :

هناك طريقتان للتعلم هما : الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة ، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا جزءا .

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل .

3

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي ، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ، دط ، ص154 – ص155.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان، الأردن ، 1999 ، ص108

³ عبد الرحمن محمد العيسوي ، مرجع سابق، ص65.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

4- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد :

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا للاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم و تراعي الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية¹.

5- ارتباط التكوين بايديولوجية التكنولوجيا المعاصرة :

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات و الظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

المطلب الثالث : خصائص التكوين

من خلال مختلف التعارف السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات معينة في السلوك ، فنية وذهنية للاستجابة للاحتياجات محددة حالية ومستقبلية ، يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها ، والتي ينجم عنها تعديل إيجابي في اتجاهاته، من ناحية المهنية أو الوظيفية ، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الإيجابية للعمل ، الأنماط السلوكية ، المهارات الملائمة ، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبناء على ما سبق يلاحظ أن التكوين يتميز بما يلي :

- **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة ، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه².

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي ، واكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد ، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي .

¹ عبد القادر حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، مصر ، 1991 ، ص 260

² خيرى خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، دط ، ص 94-95.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

- **التكوين نظام متكامل** : النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكامل تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي¹.

- **التكامل في مدخلات التكوين** : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد ، الوظائف ، الخبرات ، المعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية .

- **التكامل في الأنشطة التكوينية** : وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونات والمعدات التكوينية ، تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

- **التكامل في نتائج التكوين** : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثال على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد .

- **النظرة المستقبلية** : إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- **التكوين نشاط متغير ومتجدد** : يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها².

- **الشمولية** : التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد³.

¹ علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر ، دون سنة نشر ، دط ، ص 356.

² علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 357-358

³ حمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1981 ، دط ، ص 183

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

فالعامل أيما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.

-التكوين كأداة إستراتيجية

يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية إستراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي ، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية ، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

فالتكوين كأداة إستراتيجية أصبح يهتم في أن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية وفي هذا الصدد أخذ بعين الاعتبار إعداد مخطط السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة .

-التكوين كعملية استثمارية

يعد التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية ، وإكسابه مهارات و سلوكيات وطرق جديدة تساعد على تحسين أداء عمله ، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة ، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب ، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه ، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة ، وعليه فإن تكوين العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا الذي يمكن الفرد من اكتساب كفاءات لمواجهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل، إضافة إلى القدرة على التحكم في التقدم العلمي والتقني المتشعب في مختلف المجالات¹.

¹ - عبد الرحمن محمد العيسوي ، مرجع سابق، ص65

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

المطلب الرابع : أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية ويعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع ويظهر ذلك في¹:

-**تخفيض حوادث العمل** : يساعد تكوين العمال على أداء العمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كتقليص من النفقات التي تدفع على التعويض على الحوادث.

-**تخفيض معدلات الدوران في العمل** : يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال.

- **تخفيض معدلات الدوران في العمل**: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال، في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.

-**رفع معنويات الأفراد** : بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به إلى زيادة ثقته بنفسه أو يحقق نوع من الاستقرار النفسي.

المبحث الرابع : فوائد و أنواع و أهداف و خطوات العملية التكوين

المطلب الأول: فوائد التكوين

¹سليمان خليل فارس ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2000 ، دط ، ص 186

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

كما ذكرنا أهداف التكوين يجرى بنا الإشارة إلى فوائد التكوين التي يمكن أن يحققها للمنظمة، إذا قامت و نفذت هذا النشاط بشكل مخطط ومدروس وبوجه عام فوائد التكوين تنعكس على المؤسسة والعمال معا وتتمثل فيما يلي :

ارتفاع الإنتاجية : إن زيادة وصقل المهارات لدى العمال سيؤدي حتما إلى تحسين أدائهم وبالتالي الزيادة في إنتاجهم ومنه يستمر النمو والتطور في المنشأة وتحقق أهدافها .

- إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة : هو الوسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لتوليهم المهام الأعلى في المستقبل بدلا من الاعتماد على المصادر خارج المنظمة وفي غالب الأحيان تكون لا تفي باحتياجات المؤسسة .

- تخفيض في تكاليف الإنتاج عن طريق التكوين : يمكن تخفيض النفقات بزيادة المهارات والكفاءات في العمل ويؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة الأخطار والإصابات إن التكوين يساعد المؤسسة على انتعاش اقتصاد المؤسسة وتنميته ، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج .

- ضمان استمرارية المؤسسة : إن التكوين يعمل على الاستمرار داخل المؤسسة فالأفراد المكونون والمدرّبون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر¹ .

- تقوية العلاقة بين المسؤولين والعمال والتقليل من الإشراف والرقابة.

- تزويد العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات² .

إن التكوين يؤكد بطريقة واضحة الفائدة الحقيقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لان التكوين يسمح بالتغلب على عدم التكيف الذي يستطيع أن يشمل المبتدئين خلال المراحل الأولى لتحصيل المعارف الصحيحة والارتباط بالتجربة العادية أو التطور ذو النوعية اليدوية الخاصة والأكثر تعقيدا.

المطلب الثاني :أنواع التكوين

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة ، فهي تشمل برامج عديدة لأغراض متباينة ، كما تختلف هذه البرامج من مؤسسة لأخرى أو من معهد لآخر حسب طبيعة العمل ، وحسب مقدرة المؤسسة أو الجهة المسؤولة على التكوين وعدد الأفراد الذين يوجهون إلى التكوين لذا توجد أكثر من طريقة

¹ - عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، عمان ، الأردن ، 1991 ، دط ، ص101.
² مؤيد سعيد السالم ، الصالح حرشوش ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة مطبعة الاقتصاد ، بغداد ، العراق ، 1991 ، ص101.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

للتكوين العمال ، وعلى المؤسسة أن تحدد وتختار أحسنها أداء وأقلها تكاليف ومن هذه الأنواع من التكوينات ما يتم حسب مرحلة التوظيف ومنها ما يتم حسب نوعية الوظيفة .

1 التكوين حسب مرحلة التوظيف :

1-1 توجيه وإعداد الموظف :

يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره للإعداد يفترض التنسيق بين هذين الأمرين ، فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً بطريقة كافية إذا اكتفى بمجرد ما تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام والمعاهد التي تتولى تكوينه بعد حصوله على وظيفة¹

1-2 التكوين أثناء العمل :

التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد لا بد من إجرائها لتأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف ، على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها وتحقيقها عن طريق تكوين أثناء العمل هو تحقيق الفعالية اختصار مدة التمرين ، استبعاد العادات السلبية في العمل ، رفع معنويات الموظف ، وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف² .

1-3 التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور ، وحفظ المستندات ، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

1-4 التكوين بغرض النقل والترقية :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها و هذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة³ .

¹ حسن الحلبي، تدريب الموظف ، منشورات عويدات ، 1982 ، ط2 ، ص40

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ط1 ، ص69 .

أحمد ماهر ، مرجع سابق ص67

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

1-5 التكوين لتهيئة المعاش :

في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العمال من كبار السن للخروج إلى المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج إلى المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش

2- التكوين حسب نوع الوظائف¹ :

1-2 تكوين مهني :

يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات.

2-2 تكوين فني عالي :

يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

2-3 تكوين تخصصي :

ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل الأعمال المحاسبية ، المشتريات والمبيعات ، الإنتاج ، المعارف والمهارات .

2-4 تكوين للإشراف والإدارة

يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية كما يتضمن تعليم المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الأدنى الوسطى أو العليا ، وهي معارف تشمل العمليات من تخطيط تنظيم ورقابة اتخاذ قرارات توجيه وقيادة و تحفيز ، إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال .

3- التكوين حسب مكان :

1-3 التكوين داخل المؤسسة :

¹عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق ، ص 43

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل للتحكم في الوظيفة والأعمال الجيدة ضمن الظروف والشروط الداخلية، الواقعة للمؤسسة وهو معتاد عليها ويؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين¹

وفي هذه الطريقة قد يكون تحت إشراف شخص أو جهة داخلية مثل عامل ذو خبرة رئيس مصلحة أو مشرف خارجي وتعتبر هذه الطريقة من اقل الطرق تكلفة ، وهي تقدم مزايا مثل اكتساب التكوين في ظروف العمل العادية للعامل .

2-3 التكوين خارج المؤسسة :

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية .

3-3 شركات التكوين الخاصة :

على أي مؤسسة أن تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

4-3 البرامج الحكومية

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين ، وذلك من خلال برامج تتركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

4-التكوين المرحلي :

ينقسم التكوين المرحلي إلى ثلاثة أنواع²

4-1 التكوين الأولي :

يتم هذا التكوين في المعاهد ومراكز التكوين وفي الجامعات ، ويتمثل في تحسين مستوى الموظف ونوعيته لممارسة الوظيفة ، وقد يتحقق الهدف عبر مراحل إذ يشتمل مختلف الأصناف أين يستدعي الأمر ضبط مناهج التكوين ومستويات التوظيف أو الترشيح لذلك واختيار العناصر الكفاءة للتأطير مع تحديد المدة التي يجب أن يقضيها المتربص

4-2 التكوين أثناء الخدمة :

¹- دادي ناصر عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 ، دط ، ص287 .
²رشيد أورسلان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، قصر الكتاب ، البلدة ، الجزائر ، 2000 ، ط2 ، ص 280-282.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

يعتبر هذا التكوين مهنيًا مستمرًا ، هدفه تعويض النقص المتعلق بالمجال النظري والتطبيقي للمهنة ، لأنه أساس ودعامة التكوين المهنيين ومن خلاله يمكن تكوين المتربص حتى يكون قادرًا على أداء رسالته المهنية في المؤسسة علماً بأن الرصيد الثقافي لأي موظف كان يعتبر زادًا أساسيًا تنعكس إيجابياته على التكوين المهني أو التكوين أثناء الخدمة ، ويهدف هذا الأخير إلى إعداد الفرد مهنيًا حتى يستطيع التكيف مع الوسط المهني الذي يعمل فيه ويساعده هذا الإعداد على أداء واجبه ويجعله يرغب في البحث والتجديد .

3-4 التكوين الذاتي

يتعلق الأمر بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي ، ومؤداه أن المتكون لا يتلقى تكوينًا داخل هيئة مكونة ولا من قبل مكون خاص ، وعليه فالتكوين الذاتي هو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته بالاعتماد على نفسه ومحاربة الروتين الذي يتخبط فيه من أجل تجديد معلوماته وتحسين مستواه .

المطلب الثالث: أهداف التكوين :

يمكن تقسيم الأهداف إلى أربعة أنواع رئيسية كما يلي¹:

1-المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانجاز :

من بينها معرفة المؤسسة وسياساتها وأهدافها، معلومات عن خدمات المؤسسة، معلومات عن خطط المؤسسة.

2-المعرفة بالوظائف الأساسية وأساليب القيادة والإشراف :

ونتيجة لظهور حصيلة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تكوينية تهدف إلى التوصل لأحدث ما توصل إليه التطور العلمي.

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ص 69

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

3-تنمية المهارات والقدرات للمتكونين :

ومن بينها القدرات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة، المهارات القيادية التي تسمح بتحليل المشاكل واتخاذ القرارات، تنمية التعبير والحوار أثناء الندوات الاجتماعية والمقابلات إضافة إلى اكتساب المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة.

يعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج إلى المعرفة الكاملة في مجال معين ثم تحويلها إلى سلوكيات .

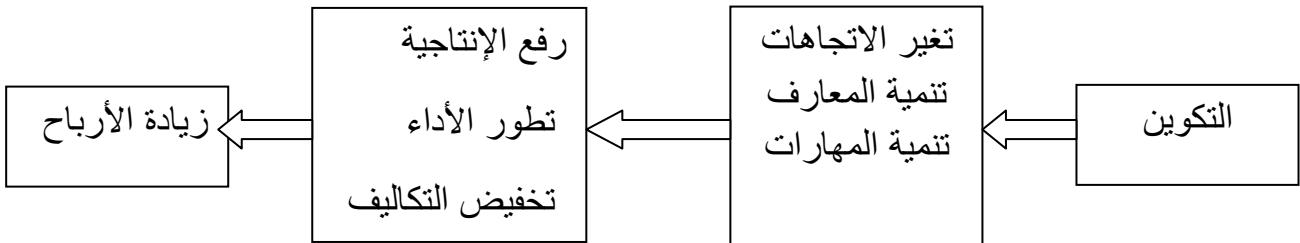
4 -تنمية الاتجاهات :

ومن بينها الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة بتأدية سياستها وأهدافها، تنمية الرغبة في العمل مع الرؤساء والزملاء، تنمية الروح الجماعية في العمل والشعور بالمسؤولية وضرورة التفوق في تقديم أفضل الخدمات، وقد تعين أيضا تغيرا وتطورا في نية التصرف السلوكي المقبل إن مسحت الظروف وأيضا تعني تهيئة المتكونين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة .

وتكون محطة هذه التنمية هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية العليا ولأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق اقتصادية التكاليف .

والشكل التالي يوضح مختلف الأهداف المرجوة في عملية التكوين

الشكل رقم I (03) : أهداف التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على المرجع احمد ماهر ، مرجع سابق ص70

المطلب الرابع : مراحل العملية التكوينية

تلجأ كثيرا من المؤسسات إلى تصميم برامج التكوين، وتخصيص موارد مالية عالية لها وذلك من خلال

1- تحديد الاحتياجات التكوينية

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية، فعملية تحديد احتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية، إلى جانب وضع الحلول المناسبة لذلك .

مفهوم الاحتياجات التكوينية : تعرف على أنها " مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات وخبرات وآراء وسلوك واتجاهات الفرد، لجعله لائقا لأداء عمله بكفاءة وفعالية عالية.

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"¹ .

¹ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، دط، ص23.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية تركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة.¹

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً² ."

* الأسباب الداعية لتكوين الموظفين³ :

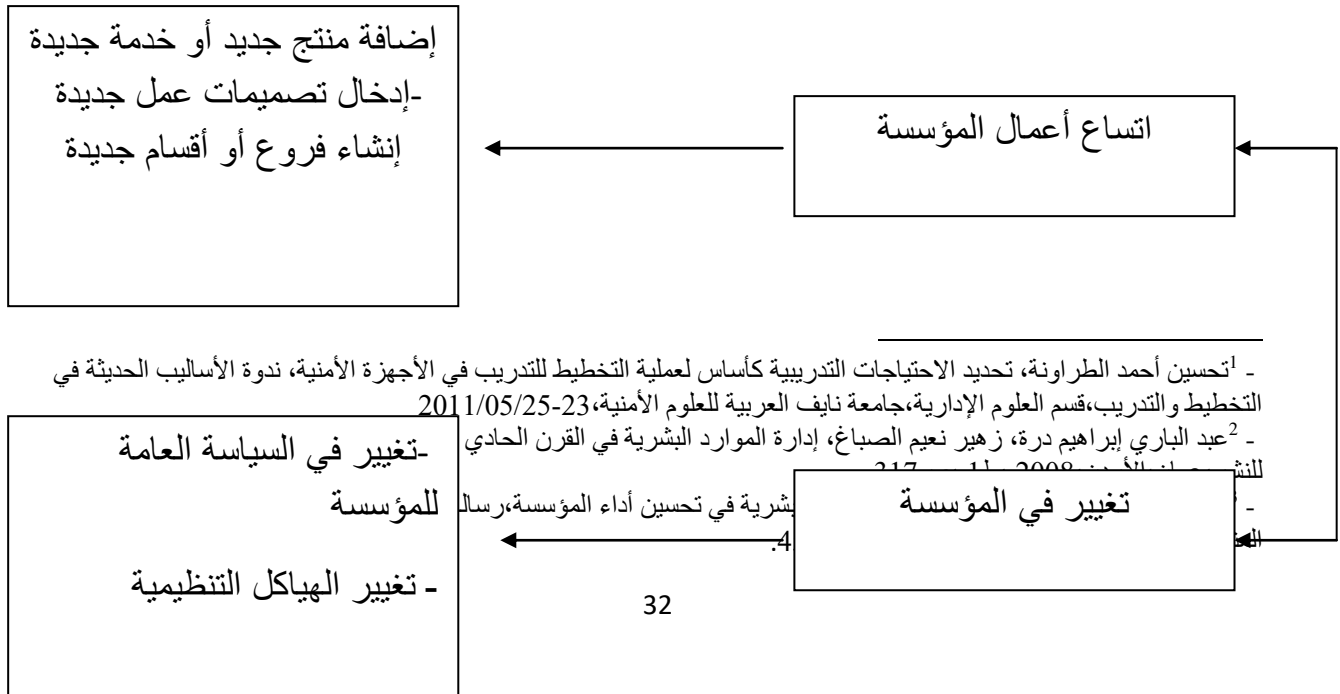
يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها :

- وجود قصور معين في الأداء

- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه و عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

والشكل التالي يوضح أهم الأسباب و المؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين:

شكل رقم I (04): يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين



¹ - تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي

الـعشرون، 11-17

المصدر: عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 ، دط، ص 161.

2-تصميم البرامج التكوينية :

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة ، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني ، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل و الأدوات المساعدة وتحديد المكونين والمتكونين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية!

3-تنفيذ وتقييم برنامج التكوين :

(1) تنفيذ البرنامج التكويني :

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا .

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية)، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام،قاعات اجتماع،مدرجات،مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب ان تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

¹عبد الوهاب برحال، مرجع سابق ص 46.

الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية

(ب) تقييم عملية التكوين :

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به وتحسين خطة التكوينية وتطويرها¹.

خاتمة الفصل

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد و تتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار و استقطاب الأفراد و تعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم ولكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين و إعدادهم و تكوينهم و تطويرهم و تحفيزهم و صيانتهم .

و عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد التي تما توظيفهم حديثا لكنها تشمل القدامى أيضا كما أنها ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة بل شملت كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا .

و بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتكوين الموظفين من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة و المعدات و من ناحية الأساليب في الإدارة و الإنتاج و غيرها و كذا تعظيم فرص النجاح و الاندماج و التفاعل الايجابي مع متغيرات البيئة الخارجية فأهداف التكوين لا تقتصر على تطوير قدرات الأفراد و تنمية مهاراتهم و إنما تشمل تغيير الجوانب السلوكية لديهم في علاقتهم مع جماعة العمل في المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها.

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق ، ص 162 .

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

مقدمة الفصل :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية و إدخال أحسن التقنيات إلى المؤسسات ككل بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسة وإنشاء شبكة لتبادل معطيات فيما بينهم بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع الأداء وتحسين مستوى الخدمات للمواطن و المؤسسات الأخرى وتوظيف التقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف الأداء الخدمات وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية اقتصاد الوطني .

وتدعيما لما تطرقنا له في الفصل السابق سنقوم خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على دور التكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم .

المبحث الثاني : سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

المبحث الثالث : واقع التكوين لدى المؤسسة .

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم شركات بقطاع الخدمات في الجزائر و بغية تقديم هذه المؤسسة سنتناول في هذا المبحث ما يلي نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر وتعريف بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر وأهداف وادوار لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

المطلب الأول : نشأة وتعريف لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة من حيث نشأتها إذ كانت هذه الأخيرة مدمجة في مؤسسة البريد والمواصلات وبعد انفصالها عن بعضها البعض أصبح قطاع البرد مستقلا بذاته وتغيرت المواصلات إلى اتصالات حيث نشأة هذه المؤسسة بموجب قانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 5000.000.0 دج، مقرها الاجتماعي الطرق الوطني رقم 05 ديار الخمس محمديّة الجزائر.

وهي مؤسسة تشرف على وحدات إقليمية منفصلة وتهدف إلى تطوير وتحسن الحالة الاقتصادية إذ تتفرع إلى 13 وحدة على التراب الوطني وهي:

الجزائر ، الشلف، البليدة ، تيزي وزو، بجاية ، عنابة، قسنطينة ، وهران ، ورقلة ، بشار، الأغواط، سطيف، وتلمسان.

وكل وحدة إقليمية تتفرع إلى وحدات عملياتية للاتصالات.

سجلها التجاري رقم: 02 18083b

رقم التعريف لإحصائي: 00216290656936.

الرقم الجبائي: 000216299033049.

يتمثل النشاط الأساس للاتصالات الجزائر في توفير خدمات اتصال المتكاملة، ابتداء من تكنولوجيات الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي التي تسمح بتطوير كثافة الهاتف الثابت وكذا تحسن التغطية، بالإضافة إلى خدمة الهاتف النقال الممثلة بفرع موبيليس الذي يعتبر من أكبر الشبكات الجزائرية للهاتف النقال، بالإضافة إلى توفير مجموعة من الروابط المتخصصة الرقمية عبر الكابل (شبكة المعلومات)، وكذا شبكة متعددة الخدمات ذات الشريط العرضي، وكذلك الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، بالإضافة إلى خدمة الانترنت بصيغ تجارية وبمختلف تكنولوجياتها (جواب، ايزي، فوري، شبكة وفي).

وتقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتشغيل أزيد من 26000 عامل من تقنيين ومهندسين ذوي خبرة وكفاءة

عالية في مجال الاتصال .

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المطلب الثاني : التعريف بالمديرية لاتصالات الجزائر

التعريف بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم :

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، المقر الاجتماعي الخاص بها وسط المدينة مستغانم وهي مؤسسة تتميز بأربعة مراكز لإنتاج الخطوط وتشرف على أربعة وكالات تجارية : سيدي علي عين تادلس، مستغانم، ماسرى و تهدي المؤسسة للزبائن المشتركين في الهاتف خط انترنات بأنواعه (جواب_فوري-ايزي). وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال :

- المردودية.
- الفعالية.
- جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر.

عدد المشتركين في الهاتف 41381 في جوان 2006 منها 38121 مشترك في الهاتف الثابت السلكي و3260 مشترك في الهاتف اللاسلكي

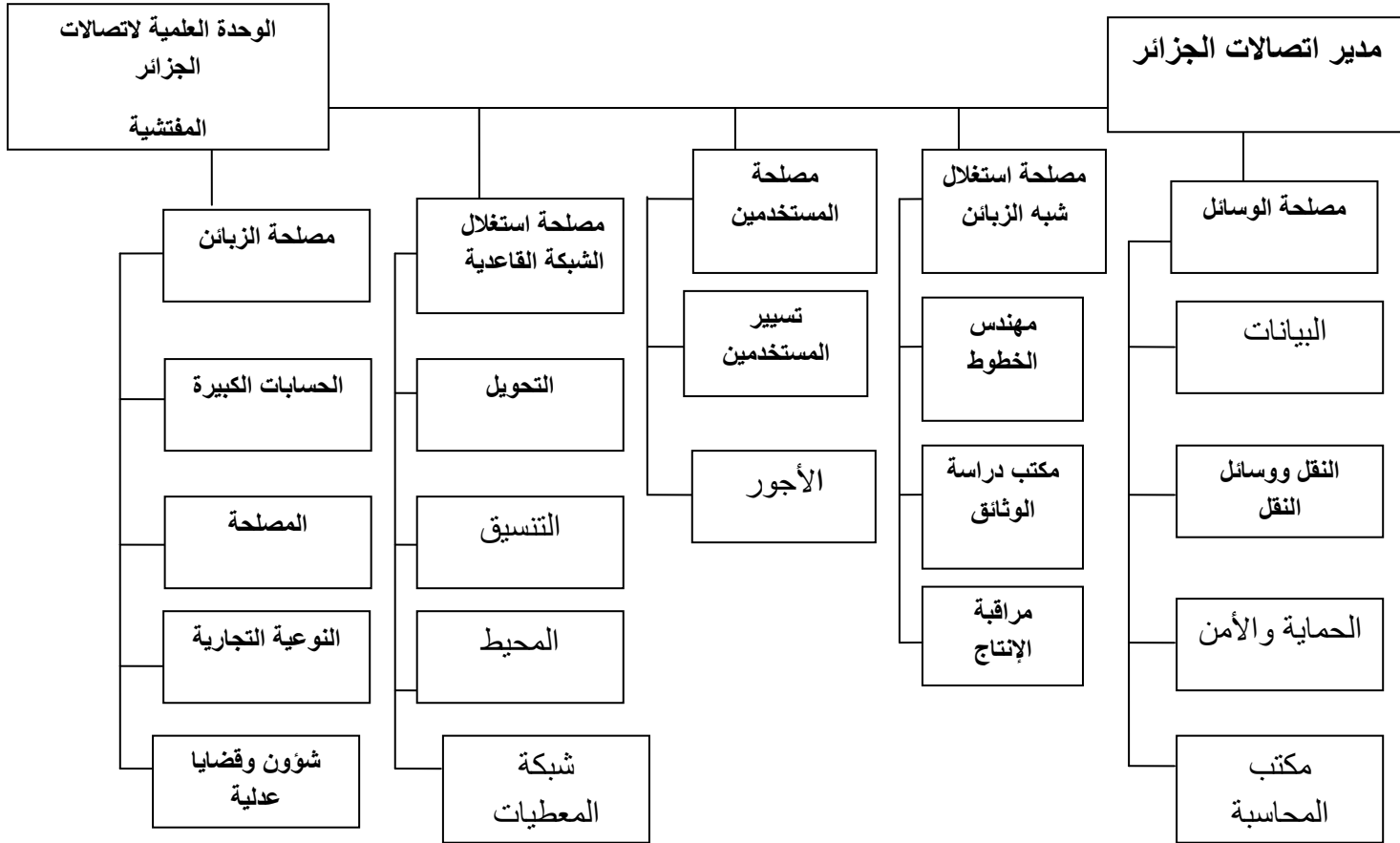
- عدد الموظفين في المؤسسة 300 موظف.

أما الوكالة التجارية لولاية مستغانم تأسست في 02 أفريل 2005 مقرها الاجتماعي شارع بن سعدون منور مستغانم تشرف على خدمة أكثر من 52317 زبون.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومهام كل قسم

1- الهيكل التنظيمي للمديرية لاتصالات الجزائر بمستغانم :



الشكل رقم II (01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

2- تعريف مهام كل قسم (مصلحة) :

وفيما يلي عرض موجز لمختلف المكاتب المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

➤ مصلحة المستخدمين : كونه القسم الرئيسي ويعد ركيزة المؤسسة بحكم أنه يحدد الوظائف، يقيم الأداء،

يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم، و التخطيط.

✓ تسيير المستخدمين: حيث يقوم ب:

- تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين.

- توقعات واستيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين و التكاليف المالية المناسبة.

- القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتسميات و التنصيب و كل الحركات المتعلقة بالعمل.

- تقديم الملفات لمفتشية العمل.

- تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي.

- دراسة الطلبات و تحضير قوائم المرشحين لجدول التقدم في الرتبة.

- إنشاء ملفات تأديبية. و ملفات مناصب عليا.

- تنظيم جلسات خاصة بلجان العمال.

- تحضير ملفات التكوين. و ملفات التقاعد.

✓ الأجور:

- تحضير ملفات الموظفين.

- التحضير و التحقيق في حالة الأجور.

- تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

➤ مصلحة الوسائل:

✓ البنائيات: هذا المكتب مكلف ب :

- توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح من: مكاتب، كراسي، أجهزة الكمبيوتر...إلخ.

-النقل ووسائل النقل: هذا المكتب مكلف:

-القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها.

-مكلف بملفات و بطاقات السيارات الصغيرة و الكبيرة.

- شراء البنزين و قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة.

- تسيير المديونية الخاصة بمختلف النفقات.

- تزويد الشاحنات و السيارات بالبنزين و الزيوت و القطع اللازمة بصفة خاصة.

- مراقبة تنظيم و تسيير الورشات بصفة خاصة و التحقق الخاص في مجال المحاسبة فيما يخص الزيوت.

✓ الحماية و الأمن: هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية و الأمن و ذلك من خلال:

- توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.

- توفير حراس للتناوب على العمل.

➤ مصلحة استغلال شبكة الزبائن: يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاث رؤساء مكتب:

✓ مكتب مهندس الخطوط: هذا المكتب مختص ب:

- تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة.

-يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير و ربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة (ربط

مشتركين بخط بالنسبة لطلب جديد).

-يقوم بربط خط ADSL من أجل ربط الانترنت.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

✓ مكتب دراسة الوثائق: يقوم ب:

- دراسة الطلبات المسجلة.

- مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات و كل العمليات التي تتم في إطار شبكة المعلومات GAIA.

✓ مكتب مراقبة الإنتاج:

- تصليح جل الشبكات الحضرية.

- تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة.

- السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.

➤ مصلحة استغلال الشبكة القاعدية: يتكون المكتب من

✓ التنسيق:

- أعمال تقنية (الجانب التقني): توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.

- دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية، العالمية).

- من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية (مراكز الإرسال)، الصيانة المنشآت التقنية.

✓ التحويل: ربط مختلف المراكز (المحلية، الجهوية، الدولية) حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن

شبكة خطوط جاهزة للتثبيت. هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة و تكون العملية

تكون كالتالي:

- من مكتب التنسيق إلى مكتب التحويل ثم إلى الوكالة التجارية التي تقوم بتقديم الخدمة (بيع المنتج).

➤ مصلحة الزبائن:

✓ الحسابات الكبيرة: يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون المتمثل في الشركات و المؤسسات و

تسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها.

✓ النوعية التجارية: مكتب النوعية التجارية مجهز بنظام محلي يسمى غاية يتكفل المكتب ب

- تحسين خدمات المصلحة.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

- التعامل المباشر مع الزبون(المستهلك) في حالة احتجاجاته المقدمة و الإجابة عن كل مراسلاته حسب طلباته.

- حساب إيرادات المؤسسة من خلال فاتورات الهاتف و بذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى.

- إحصاء عدد الحالات التي قامت بها في الشهر(عمليات إنتاجية).

- تحديد وضعية الإدارات في كل شهرين نسبيا وإحصاء إدارات المؤسسة نقديا كل شهر.

- المسؤول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط والسهر على إرضاء الزبون.

- إعادة دراسة الفاتورات التي فيها الخطأ تعود إلى المكتب حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة أو يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية.

- تقوم اتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية التابعة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي يسدي لها خدمة باستعمال الزبائن.

- في حالة تغيير الزبون لمقره السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فاتوراته.

القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط الهاتفية و الانترنت باستعمال النظام غاية الذي أصبح أسهل وسيلة في إطار العمل و من خلاله يتم التعرف على كل الزبائن و العمليات في أقصر وقت عكس ما كانت عليه قديما البحث في الفواتير تأخذ أطول وقت ممكن في الدراسة و تحديد العمليات التي تقوم بها و الإجراءات المتخذة، قطع أو إعادة إيصال الخطوط.

- يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الإحتجاجات:

* متابعة عدد الإحتجاجات.

* عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات.

- مسئول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.

✓ قضايا و شؤون عدلية: متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة: حيث تتعرض الشركة لإتهامات من بعض الزبائن و احتجاجات باطلة فيحولون إلى المتابعة والأغلبية هنا في مستغانم أحيلو إلى

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

القضاء جراء الاستهلاك المفرط و التداعي بعدمه وكذا تعرضهم لمنعهم من القيام بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة...إلخ.

المطلب الرابع : مهام و ادوار و الأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

1 - المهام مؤسسة اتصالات الجزائر: أهم أنشطة الشركة هي

- القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

2 - أدوار المؤسسة:

- إصدار القرارات التنفيذية لتقديم الخدمات للوكالة التجارية .
 - تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت و الإنترنت .
 - معالجة احتياجات الزبائن .
 - استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت .
 - تنفيذ القرارات الصادرة من المديرية لإقليمية فيما يتعلق بكافة الأنشطة و متابعة شكاوى الزبائن .
- 3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر : بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.

- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.

- تمويل خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة، معطيات عددية، و الإعلام السمعي البصري.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

- إنشاء و استغلال و تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في عدة الميدان .

المبحث الثاني:سياسات إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري عنصر إستراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة، ومع التطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة يظهر ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم بسياسة إدارة البشرية .

المطلب الأول:سياسة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لقد اتفق أطرف التعاقد في مؤسسة اتصالات الجزائر بصياغة عقد عمل كتابي ويكون عموما لمدة غير محدودة لكامل الوقت إلا إذا تم الاتفاق على خلاف ذلك كتابيا.

1- شروط التوظيف: من بين هذه الشروط اللازمة في اتصالات الجزائر:

أ- تمنع التفرقة أي كان نوعها بين المرشحين فيما يخص التوظيف.

ب- يباشر المستخدم وعلى مسؤوليته مراعاة للنصوص القانونية في التوظيف لازمة معطيا الأولوية في حدود المعقول لترشحات العمال في المؤسسة الذين يرعون للاستفادة من التدرج المنهي أو الذين يودون الانتقال من العمال من نصف إلى كامل الوقت أو من كامل الوقت إلى النصف بعقود عمل لمدة محدودة، وبصفة عامة للعمال الذين تستخدمهم المؤسسة في إطار تشغيل الشباب.

ج- يتطلب كل توظيف داخل المؤسسة في منصب شاغل، الشروط التالية:

*بلوغ سن المطلوب بمقتضى التشريع الساري مفعوله.

*التمتع بالقدرات العقلية والجسدية أو المهنية.

د- يتم توظيف الأجير و اختيار منصب تعيينه على أساس تقدير شامل لكفاءاته وشهاداته، ولقدرته ومؤهلاته المهنية، ولنتائج لاختبارات الداخلية التي تنظمها المؤسسة.

2- توظيف المعاقين: ستعمل تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تقنيات تسهل العلاقات بين الأفراد والتي تعمل كذلك على تشجيع تدخل اليد البشرية في تسيير وسائل العمل وانجاز النشاطات الاجتماعية، ولهذه

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

الأسباب فإن فرع الاتصالات جدير بتأدية دور رئيسي في إدماج الأشخاص المعاقين في المجتمع عموما وفي المؤسسة خصوصا.

3- فترة تجريبية: يخضع كل أجير تم توظيفه حديثا إلى فترة تجريبية تحدد مدتها على النحو التالي:

شهرن بالنسبة لأعوان التنفيذ.

- ثلاثة أشهر بالنسبة لأعوان التحكم.

- ستة أشهر بالنسبة للموظفين السامين.

- ولا تمدد فترة التجربة إلا مرة واحدة.

4- التعيين: يعتبر التعيين الفعل الذي يتم من خلاله تقلد العامل لمنصب عمل عند التوظيف أثناء شغله لمنصبه أثناء مساره المهني.

المطلب الثاني: سياسة الأجور بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في سياسة الأجور على ما يلي:

1_ نظام الأجور:

يجب أن يكون نظام الأجرة متناسقا ومغريا ومحفز للانفعالات أساسية التالية:

أ- أن يتماشى مستوي نغير الكتلة الأجرية مع الوضعية المالية للمؤسسة.

ب- أن يحدد العمال سياسة الأجور العادلة والمتكافئة بالنظر إلى السلم الداخلي للكفاءات والمسؤوليات.

ج- أن تمنح سياسة الرواتب المساهمة الفردية الكفاءات الجماعية قيمها الحقيقية.

د- وأخيرا أن يؤخذ هذا النظام بعن لاعتبار التحفيز بإعطاء المكانة وأهمية الخاصة به في السنة المتغيرة في اجر .

2- الأجر القاعدي:

يناسب الأجر القاعدي للعمل الذي يستجيب إلى معايير منصب العمل المشغول.، كما يحدد وفقا لتصنيف

المنصب المشغول وطبقا لسلم الأجور المعمول به.

وهو أيضا يناسب العمل الفعلي أثناء المدة القانونية للعمل أو الفترات المساوية لها. المعايير المتبعة لمؤسسة

اتصالات الجزائر مستغانم لتحديد الأجور:

تعتمد على الاقدمية وكذا القدرة على شغل مناصب أعلى، والنظر إلى الأجور السائدة من نفس القطاع

وتكون هذه المعايير مطبقة على جميع العمال، وأيضاً إن عمال المؤسسة يستفيدون من أجور تحفيزية

متمثلة في:

تعويضات الاقدمية.

الحوافز والمكافآت.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المطلب الثالث : واقع إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المورد البشري عنصر أساسي في الوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة، إذا تطوير وتنمية هذا المورد لم يهمل في إطار إدارة الإستراتيجية لمؤسسة الاتصالات الجزائر، حيث أصبح في الوقت الحاضر يعطى لهذه العملية الأهمية القصوى من طرف إدارة المؤسسة المعنية.

*واقع الإدارة الموارد البشرية في مؤسسة مستغانم

كما سبق الذكر وهو تقييد هذه الإدارة بالنظام المركزي في جميع الأمور الإدارية حيث تتبع المؤسسة الأم الوصية بالجزائر العاصمة ، إلا أنه وفي هذا الإطار فان الإصلاحات والاستراتيجيات تطبق على جميع المؤسسات التابعة لها على مستوى التراب الوطني بدون استثناء أي ما ينطبق على المؤسسة المركزية ينطبق على المؤسسات التابعة.

ودائما في إطار اقتناء الإمكانيات التقنية المتمثلة في التكنولوجيات المتطورة لأجل تطوير الشبكات والخدمات ، تتلقى المؤسسة في مواردها البشرية الصعوبة في التكيف وتشغيل هذه الأجهزة المتطورة واستغلالها حسب الطرق المثلى .

لهذه الأسباب تعطي النظرة العصرية للتكوين دورا جوهريا لتطوير الموارد البشرية في نشاط المؤسسة، حيث تطبق هذه الأنشطة بصفة مباشرة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر يعطى الأولوية إلى تنمية المورد البشري بالدرجة الأولى.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

أنه باختلاف النظرة التي كانت من قبل، حيث كانت المؤسسة هي الوحيدة في سوق و لا يتطلب منها جهدا كبيرا لتطوير الخدمات والتنوع، وبالتالي عدم الاهتمام بكل ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية ، فالיום أصبح لإدارة الموارد البشرية التغيير والتطور في هذه الأخيرة يجب أن يكون مخطط له

إدارة الموارد البشرية لم يعد يعتمد على الدور التقليدي بل بناء إستراتيجية فعالة تسعى المؤسسة إليها ، وبالتالي فإنها تكون بحاجة إلى فراسة وحسن التوقع لاختراق الصعوبات وتحديد المكانة التي يجب أن يكون عليها مواردها البشرية في ظل هذه التغيرات التكنولوجية .

فإدارة الموارد البشرية تلعب دور أساسيا في مؤسسة اتصالات الجزائر ، فالدور التقليدي في نشاطها تغيرت نسبيا حيث أصبحت لهم بمبدأ النتيجة عوضا عن قائمة المناصب ثم مبدأ تحقيق الأهداف أكثر من تخطيط الأهداف ، وهذا بالتالي يتطلب المخططات الإستراتيجية ، لأن المؤسسة أدركت أن المورد البشري الذي يتمتع اليوم بالكفاءة قد يصبح غدا بدون كفاءة ، وبالتالي الفرض من وجود هذه الإستراتيجية للموارد البشرية هو المساعد للمؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها بفضل تطبيقها، والوصول هذه الموارد إلى التكيف مع المتطلبات الحالية .

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المبحث الثالث : واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

المطلب الأول : تعريف التكوين داخل المؤسسة و أنماطه

1- تعريف التكوين في مؤسسة :

*التكوين: هو وسيلة تسيير الموارد البشرية التي تسمح بتزويد المؤسسة بالمواهب والكفاءات التي تعتبر هامة بالنسبة لها و ضرورية لتحقيق أداء جيد. هذا ما تطرقنا له في المادة 39 الخاصة بالتكوين، بإلزامية العامل على متابعة الدروس و نشاطات التكوين و تجديد المعارف... إلى آخر المادة.

2- أنماط التكوين:

المادة 50 :تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة:

المادة 10: يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.

المادة 250: يعد التحسين المهني وإعادة التأهيل المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات(الفرنسية، العربية، و الإنجليزية... إلخ) لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.

المادة 50-9: يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.

المادة 50-4: إنّ التموين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المطلب الثاني: أهداف التكوين في المؤسسة

● أهداف التكوين:

- 1- اكتساب العمال مكافئات أو تحسينها يمكنهم من الأداء الجيد.
- 2- تلبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.
- 3- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التجديد و التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات العمالية وتدرجهم المهني عموما الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما توافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية المهنية.
- 4- المراقبة: و تتمثل أساسا في مراقبة المواظبة حسب المادة 13 يؤسس بكل هيئة المؤسسة نظام مراقبة (الإمضاء، التسجيل، الحضور... إلخ) حيث يلزم العمال بالامتثال لهذا النظام و يجب على العمال المرخص لهم بمغادرة مكان العمل، لأسباب مصلحة أو سبب شخصي أثناء حصة العمل أن يكونوا مصحوبين برخصة الخروج من طرف الفروع المختصة و المؤهلة لهذا و هذا لضمان تقديم خدمات في المستوى.
- 5- التزامات العامل ومسؤولياته: حسب المادة 23: يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري ب:
 - احترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة.
 - الامتثال للتنظيم ومقاييس العمل المحدد من طرف المؤسسة.
 - يخضع العامل للتقييم الدوري في إطار النظام المقرر في هذا المجال حول كيفية تأدية المهام و الالتزامات الناتجة عن علاقة العمال.
- 6- رضا الزبائن: لا تكون الجودة مضبوطة في أي مؤسسة سواء الخدماتية أو الإنتاجية مكملا إلا عندما تحقق جودة هذه الخدمة أو السلعة رضا الزبون ومصلحة الزبائن هي المسئولة عن هذا الجانب حيث تقوم بالتعامل المباشر مع الزبون ابتداء من تاريخ بيع المنتج عن طريق الوكالة التجارية و شديد الفواتير في مكتب الحسابات وصولا إلى مكتب النوعية التجارية التي تتكفل بالسهرة على إرضاء الزبون بأي صفة.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المطلب الثالث: التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر

التكوين في اتصالات الجزائر: في سنة 2006-2007 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية مستغانم بمنح الفرصة للتكوين ل190 عامل ، أما في سنة 2007-2008 تم تكوين 510 عامل.

✓ 1 - تنص المادة 39 على:

• " يلزم العامل بمتابعة دروس و أطوار و نشاطات التكوين أو تجديد المعارف، إن كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم بهدف اكتساب تأهيل ضروري للتحطم في المنصب، و تحسين المستوى أو تجديد المعارف، يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه طبقا للقانون، ولأحكام النظام الداخلي الحالي."

✓ 2- عن نفس المادة 39:

• "إلزام العامل إذا تم تعيينه و الذي تسمح مؤهلاته و كفاءاته بذلك، بالمساهمة بصفة فعالة في نشاطات التكوين وتحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة."

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

المطلب الرابع : برنامج التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

- * 1- تضع مؤسسة اتصالات الجزائر في الإطار المحدد ما يلي: أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم و إمكاناتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تتطلب التطور المتوقع للتقنيات و المهن.
- * 2- الدمج بعد التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها.
- * 3- تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقديم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.
- * 4- من أجل اشتراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات إنجاح التكوين تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط مدى سنين عديدة و مع برمجة سنوية و يتم إعداده في مستوى الوحدات العمالية القاعدية ثم إثراء في المستوى المركزي، و عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 و من القانون رقم 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم

خلاصة الفصل:

- لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم من استخلاص النتائج التالية:
- 1- تعتمد الوكالة في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، لان مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه لإطارات.
 - 2- تعتمد الوكالة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة، كالتهيئة والتدريب والترقية قصد تطوير مهارتهم في العمل بما يتناسب الأهداف العامة لها.
 - 3- باعتبار أن الوكالة عمومية فلا يكون لعمالها الحق في إبداء .
 - 4- مناخ العمل داخل الوكالة جيد وهناك علاقة وطيدة بين المدير و العاملين،ومن خلال الدراسة الميدانية و تواجدنا بالوكالة لاحظنا فعلا ذلك،وهذا من شأنه أن يساعد على العمل،حيث يوجد انضباط لان المدير و العاملين مقيدين بالتوقيت العمل،فيمكن جعل هذه الصفة ميزة تنافسية للوكالة،بحيث توجد ثقافة العمل الفريق،ولهذا يجب إرساء هذه العلاقة وتطويرها .
 - 5-إن الوكالة تسعى لتحسن أدائها،وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير و العناية بهم.
 - 6-إن العمال يشعرون بالانتماء إلى الوكالة ويعترفون بوجودهم فيها ،ويشعرون بالثقة في أداء مهامهم ولديهم استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المزيد من المسؤولية .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تملكها المؤسسة، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل، ومن ثم هي تزود المؤسسة بقدرات مميزة، إذ التكوين هو أحد وسائل تنمية و تأهيل هذا المورد من خلال رفع مهارته وتحسن أدائه وتطويره ، وساهم هذا العامل في تحسن من الخدمة في المؤسسة أي تحقيق رضا الزبون، وتعتبر العملية التكوينية نظام متكامل ومتطور وهي عملية فنية وإدارة بالتجديد، وهذا رجع إلى التحولات والتطورات العلمية والتكنولوجيا خاصة في المجال الإداري، وكان حافز في تطوير العملية التكوينية بإدخال وسائط متعددة في تنفيذ البرامج التكوينية لتكون أكثر فعالية مما يساعد المتكون في استيعاب مما يضمن نجاح العملية التكوينية. ولهذا فان التكوين يجب أن يحظى بأهمية كبرى خاصة في الجزائر لإسهاماته ايجابية في التكوين القوى البشرية على أسس علمية تمكنها من ملاحظة هذه التطورات، ومن خلال بحثنا في اتصالات الجزائر بمستغانم استنتجنا ما ياي :

نتائج الدراسة :

على ضوء ما تعرضنا له في البحث يمكن الوصول إلى النتائج التالية :

*في الفصل النظري :

1-إن وظيفة التكوين من الوظائف الأساسية والمهمة لإدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت ضرورة ملحة

تفرضها الظروف البيئية الحاصلة باختلاف أنواعها .

2-تطبيق الأسمى لمبادئ العملية التكوينية بطرق صحيحة، ذلك يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات البيئية، وتنمية قدرتها التنافسية .

3-إن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للأفراد كأصل مهم تتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرها على مواجهة

التحديات المنافسة خاصة منها التغيرات التكنولوجية .

*في الفصل التطبيقي :

الخاتمة العامة

- 1- مؤسسة اتصالات الجزائر تولى أهمية لتكوين ولكن ليس بنسبة كبيرة .
 - 2- التكوين بالمؤسسة مرتبط بالتسيير ونوعية الخدمة إذ يسمح بتطوير ثقافة المؤسسة وتحسن وتطور أدائها أي إرضاء الزبون .
 - 3- إن القدرات والمهارات المكتسبة من البرامج التكوينية في المؤسسة تساعد كثير في استخدام التكنولوجيا الحديثة .
 - 4- إن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة متوسطة رغم أن هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من العوامل التي تساهم في رفع مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة وبالتالي تحسن المؤسسة .
 - 5- إن إدارة الموارد البشرية تولى اهتماما للأفراد كأصل مهم تتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرها على مواجهة التحديات المنافسة خاصة منها التغيرات التكنولوجية .
 - 6- ركزت المؤسسة على أهمية تنظيم دورات تكوينية مستمرة للاستفادة من برامجها لرفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء ونوعية الخدمة بالمؤسسة .
 - 7- إن إستراتيجية التكوين في المؤسسة تكون مرتبطة في الواقع العملي .
- إثبات صحة الفرضية :**
- من خلال ما ذكرناه في تحليل النتائج يمكن إلقاء الضوء على الفرضيات المقترحة التي وجدناها على النحو التالي :
- الفرضية الأولى :
- من خلال دراستنا للموضوع تبين لنا أن التكوين ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، ولأنه يساهم في رفع مهارات العامل والكفاءات الإنتاجية للمؤسسة وبالتالي الفرضية محققة .
- الفرضية الثانية :

الخاتمة العامة

إن التكوين يساهم في تطوير المورد البشري لأنه يركز على تحسين الاداء ونوعية الخدمة
بالمؤسسة وعليه

الفرضية محققة .

الفرضية الثالثة :

-دور التكوين في تحسين مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر هو جد هام و ضروري ولا يمكن
الاستغناء عنه.

فرضية صحيحة و محققة .

اقتراحات والوصايا :

من أهم الوصايا والاقتراحات التي توصلنا إليها من خلال البحث تمثلت في :

- الاهتمام أكثر لشؤون العامل ومشاكله في إطار المهنة، ووضعها ضمن أولويات الإدارة الموارد
البشرية

بالمؤسسة لأنه يعتبر العامل الأول في نجاحها .

- التوسع في الخدمات الجديدة ومنح العملاء الحرية في اختيار ما يعرض عليهم من تشكيلة متنوعة
من

الخدمات الأمر الذي يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة .

-مساندة المؤسسة ومطالبتها على ضرورة وضع قانون نظامي خاص بالتكوين .

--تخصيص ميزانية معتبرة لقسم التكوين مثله مثل الأقسام الأخرى وتجسيد انه استثمار وليس
تكلفة.

- الاعتناء بالمركز و المدارس التكوينية التابعة للمؤسسة ومختلف القطاعات الاقتصادية .

- العمل على تحقيق كل ما تسعى إليه المؤسسة من أنواع وأهداف التكوين.

-ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية بإتباع أحدث الطرق والأساليب الخاصة بالتكوين وإنشاء

معاهد ومركز خاصة بتطوير هذه الوسائل .

-ضرورة التأكيد على التكوين أثناء العمل نظر لأنه غير مكلف ويؤثر ايجابيا على أداء العامل

الخاتمة العامة

ويجب أن تتماشى برامج التكوين مع السياسات العامة للمؤسسة، وذلك يكون أمر ضروري لنجاحها، وهو يتطلب من

الإدارة بناء برامج التكوين على هذا الأساس •

- يتعين تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة لان الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر و التخلص منها في الوقت المناسب •

- يجب التركيز على أن عملية التكوين مستمرة وتخصيص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية •

- الاهتمام بزيادة الأبحاث والرسائل الخاصة بالتكوين ليستفيد منها الباحثون والمتدربون •

قائمة المراجع :

من الكتب :

- 1- أكتف عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد 6 العدد 4 ،الأردن 2010.
- 2- بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007 .
- 3 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى 21 ،الدار الجامعية، 2003 .
- 4-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002. حسن الحلبي، تدريب الموظف ، منشورات عويدات ، 1982 .
- 5- خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد، عمان، 1999 .
- 6- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر.
- 7- دادي ناصر عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1996 .
- 8- رشيد أورسلان، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، قصر الكتاب ، البليدة ، الجزائر، 2000 .
- 9- سليمان خليل فارس ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2000 ، دط ، ص 186.
- 10- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان، الأردن ، 1999 .
- 11- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية،سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 12-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية،الإسكندرية .
- 13- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي دار وائل للنشر، عمان،الأردن، 2008 .
- 14- عبد الرحمن محمد العيسوي ، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية ، مصر ، 1998.
- 15- عبد القادر حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، مصر ، 1991 .
- 16- عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- 17- علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر ، دون سنة نشر .
- 18- علي غربي ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، ب ط، ب س، الجزائر.
- 19- عمرو وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، عمان ، الأردن ، 1991.
- 20- قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، "إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة"، مجلة النبا، العدد 85 ، جامعة محمد .
- 21- مؤيد سعيد السالم ، الصالح حرشوش ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة مطبعة الاقتصاد ، بغداد ، العراق ، 1991.

من المذكرات :

- 1- اثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2011-2012.
- 2- بلعبدو بختة، أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014-2015.
- 3- جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.
- 4- زين الدين مصمودي ، عوامل التكوين و علاقتها باتجاهاته طلبه المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس ، رسالة دكتوراه، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 1997- 1998 .

المجلات و الندوات:

- 1- تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011/05/25.

- 2- قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، "إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة"، مجلة النبا، العدد 85 ، جامعة محمد .

ملخص :

للعنصر البشري دور حاسم في قيام المؤسسة ونموها وتطويرها، كما انه محدد أساسي لموقع المؤسسة، ويمكنها من مواجهة التحديات المختلفة وذلك عن طريق التكوين الذي يساهم في تنمية و ترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم وتطوير مهاراتهم، وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ،التكوين .

Résumé:

L'élément humain joue un rôle crucial dans l'établissement, la croissance et le développement de l'institution, car il est un déterminant fondamental du site

Organisation, et lui permet de faire face à divers défis grâce à une formation qui contribue au développement de

Mettre à niveau leurs employés, renouveler et mettre à jour leurs informations et développer leurs compétences, ce qui conduit à améliorer le niveau de l'organisation.

Mots-clés: Ressources humaines, Configuration