

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



ميدان: العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

بـعـنـوان:

التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين

رواسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقلي لولاية غرداية (OPGI)

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بن أوزينة بوحفص

من إعداد الطالبين:

- خلوفي شرف الدين

- شرع حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 ماي 2025 أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. رحيمة شخوم	أستاذ محاضر ب	غرداية	رئيسا
د. بوحفص بن أوزينة	أستاذ محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقررا
د. ميلود بن علي	أستاذ محاضر ب	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



ميدان: العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

بعنوان:

التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين

دراسة ميدانية ديوان الترقية والتسيير العقلي لولاية غرداية (OPGI)

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بن أوزينة بوحفص

إعداد الطالبين:

- خلوفي شرف الدين

- شرع حمزة

الموسم الجامعي: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى والدتي الحبيبة، يا من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في دربي
الأمل ، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لك .

إلى أخي و عائلتي الكريمة ،الذين كانوا العون والداعم ، فلكم مني جزيل
الشكر والعرفان.

إلى كل من علمني حرفاً، أو أضاء لي طريقاً، أو قدّم لي يد العون في
رحلتي ومساري التعليمي، أدعو الله أن يجزيكم خير الجزاء، وأن يجعل
علمكم وعملكم في ميزان حسناتكم.

شرف الدين خلوفي

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى...

نبع الحنان وبر الحب والأمان، أمي ثم أمي ثم أمي، أدام الله عليها الصحة والعافية.

إلى من كان سندي في تحمل المصاعب، ومعلمي الصبر على المتاعب
من أجل تحقيق المكاسب، أبي الغالي، أطال الله في عمره.
إلى الشموع التي تنير حياتي، إخوتي الأعزاء وإلى كل الأهل والأقارب
والأحباب.

شرع حمزة

شكر و تقدير

قال رسول الله ﷺ: " التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله " البيهقي.

نَشْكُرُ اللَّهَ وَنَحْمَدُهُ حَمْدًا كَثِيرًا مُبَارَكًا عَلَى هَذِهِ النِّعْمَةِ الطَّيِّبَةِ وَالنَّافِعَةِ، نِعْمَةِ الْعِلْمِ وَالْبَصِيرَةِ.

أما بعد، يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ المشرف "بن أوزينة بوحفص" على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وكل الجهود التي بذلها من نصائح وتوجيهات وإرشادات من أجل إنجاحها .

كما لا ننسى في هذا المقام تقديم الشكر للمؤطر في المؤسسة أستاذ "محمدي عبد الرزاق"، الذي ساهم أيضا في بناء جزء هام من هذا العمل، ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه إلى آخر لحظة.

كما نتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة على ما تفضلوا به من وقت وجهد لمناقشة هذا العمل وأيضا كافة أساتذة قسم علوم التسيير، وإلى كل من قدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين في تنمية المسار المهني للعاملين، وقد تم اختيار ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI) كمجتمع للدراسة، من خلال استهداف رئيس مصلحة الموارد البشرية، بالاستناد إلى المنهج الوصفي بالاعتماد على أدوات جمع البيانات كالمقابلة، أظهرت النتائج أن التكوين المنظم داخل المؤسسة يساهم في رفع الكفاءات، وتحسين الأداء، وتعزيز فرص الترقية. وتوصي الدراسة بضرورة تحيين البرامج التكوينية سنوياً وفق متطلبات العمل، وتوسيع قاعدة المستفيدين، وتعزيز آليات التقييم، وتشجيع التكوين الذاتي، مع إشراك العاملين في تصميم المحتوى التكويني بما يعزز انتماءهم وتحفيزهم.

الكلمات المفتاحية: مسار مهني، تكوين، برنامج تكويني، كفاءة .

Abstract:

This study aims to highlight the role of training in developing the career paths of employees. The Real Estate Promotion and Management Office of Ghardaia (OPGI) was selected as the study population, with a focus on the Head of the Human Resources Department. The research relied on the descriptive method and used data collection tools such as interviews. The results showed that structured training within the institution contributes to enhancing competencies, improving performance, and increasing promotion opportunities. The study recommends updating training programs annually according to job requirements, expanding the base of beneficiaries, strengthening evaluation mechanisms, encouraging self-training, and involving employees in designing training content to foster their sense of belonging and motivation.

Keywords: Career Path, Training, Training Program, Competency

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II-I	الإهداء
III	شكر و تقدير
IV	الملخص
VII-VI	قائمة المحتويات
X-IX	قائمة الجداول والأشكال والملاحق والإختصارات
أ - ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين وتنمية المسار المهني للعاملين والدراسات السابقة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول المسار المهني للعاملين والتكوين
02	المطلب الأول: عموميات حول المسار المهني
03	الفرع الأول: تعريف المسار المهني وأهميته
04	الفرع الثاني: أنواع المسار المهني
05	الفرع الثالث: مراحل المسار المهني
07	المطلب الثاني : مدخل العام حول التكوين
07	الفرع الأول : ماهية التكوين
09	الفرع الثاني: أنواع التكوين
12	الفرع الثالث : مراحل التكوين
16	المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة عربية
17	المطلب الثاني: الدراسات السابقة أجنبية

19	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتكوين وتنمية المسار المهني للعاملين
24	تمهيد
25	المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: منهجية والأدوات المستخدمة لجمع البيانات
25	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة
26	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
28	المبحث الثاني: واقع التكوين في المؤسسة و تحليل أسئلة المقابلة
28	المطلب الأول : واقع التكوين في المؤسسة
32	المطلب الثاني : عرض و تحليل أسئلة المقابلة
35	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
41	قائمة المصادر والمراجع
45	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق والإختصارات

قائمة الجداول و الأشكال والملاحق والإختصارات

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	أنواع التكوين	11
(01-02)	يمثل هذا الجدول مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	19
(02-01)	حصيلة التكوين في مؤسسة الدراسة سنة 2024	28

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	مراحل عملية التكوين	15
(02-01)	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري للولاية غرداية	27
(02-02)	نسبة تمويل الإلزامية لعملية التكوين	30

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
(02-01)	برنامج التكوين لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لسنة 2024	47
02-02) (	برنامج التكوين لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لسنة 2025	48
02-03) (	هيكل التنظيمي للمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	50

قائمة الجداول و الأشكال والملاحق والإختصارات

قائمة الإختصارات

الإختصارات	المعنى
OPGI	ديوان الترقية وتسيير العقاري
RH	الموارد البشرية
DRH	مديرية الموارد البشرية
DG	المدير العام
ط	طبعة
د	دار
ص	الصفحة
وم	وزارة المالية أو وزارة معينة
م.ع.ض	مديرية عامة للوظيفة العمومية
ق.ت.ت.ج.ش.ق	قسم التكوين والتوجيه والتجهيز والشؤون القانونية
م.ت.ت.ج	مصلحة التكوين والتوجيه
ق.م	قسم مالي / قسم مركزي

مقدمة عامة

توطئة:

في ظل التسارع والتطور الذي يشهده العالم في شتى النواحي و المجالات من حيث النواحي الاقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية، أصبح ضروريا مواكبة هذه التغيرات المستمرة التي أدت إلى إعادة تشكيل سوق العمل كونها تنعكس على المؤسسات والأفراد إذ فرضت عليهم تحديات جديدة وذلك من أجل ضمان بقائهم في السوق لتحقيق النجاح وضمان إستدامة المؤسسات وقدرتها على المنافسة.

نظرا إلى أن نجاح المؤسسات يرتبط بالموارد البشري فهو الركيزة الأساسية للإبداع والابتكار والإنتاج والتطوير داخل بيئة عمله، إذ يجب على المؤسسة إختيار وتوظيف الأفراد حسب إحتياجاتها ومؤهلات الأفراد، يجب رفع كفاءة موردها البشري من خلال تكوينهم وتنمية مهاراتهم العملية، فهو يضم مختلف الطرق التي تمكن الأفراد من تطوير قدراتهم وإكتساب مهارات جديدة تساعدهم على التكيف مع التغيرات والمتطلبات في مجالاتهم المهنية، وكما أنه يسهم أيضا في زيادة نسبة ترقية العاملين ويعزز الرضى المهني ويحفزهم على الإبداع والابتكار والإنتاج والتطوير، إذ أصبح التكوين عاملا أساسيا في تحديد وتنمية المسار المهني للعاملين، ومن هذا الأساس نجد المدراء والمسييرين أصبحو يهتمون به لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية و الذي فرض على العالم ومن بينهم الجزائر الاهتمام بهذا الجانب .

ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة لإبراز دور التكوين في تنمية مسار المهني للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري.

1. الإشكالية

من خلال ماسبق طرح الإشكالية التالية :

🌈 ماهو واقع التكوين في تنمية المسار المهني للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ؟

2. الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل التكوين يساهم في تنمية المسار المهني للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ؟
- ماهو أثر التكوين على العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟
- كيف تؤثر البرامج التكوينية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

3. الفرضيات:

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم التكوين المهني المنظم والموجه في تنمية المسار المهني للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، من خلال تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم، وتهيئتهم لتولي مناصب أعلى داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم التكوين في تنمية المسار المهني العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- التكوين يلعب دورا بارزا في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم .
- عندما يكون برنامج التكوين دقيقا ومدروسا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

4. أسباب إختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف على عملية التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين والاستفادة منه؛
- الإدراك بأهمية التكوين كوسيلة فعالة لتحسين الأداء المهني ورفع كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات؛
- موضوع الدراسة له علاقة بالتخصص.

أسباب الموضوعية :

- معرفة مدى اهتمام المؤسسات بتطوير برامج التكوين والمسار المهني؛
- يعد التكوين موضوع جد مهم في أي مؤسسة؛
- هناك اهتمام يحضى بها التكوين في السنوات الأخيرة.

5. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع التكوين و تنمية المسار المهني للعاملين؛
- معرفة أنواع و مراحل المسار المهني؛
- التعرف على دور التكوين في تنمية المسار المهني؛
- معرفة أهمية تكوين العاملين في تحسين الكفاءات بالمؤسسة؛
- استكشاف المراحل التي يمر بها برنامج التكوين للمؤسسة.

6. أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وهي التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين، إذ إن الإدارة الجيدة الفعالة والتخطيط السليم لهذه الوظيفة

يؤثران بشكل كبير على تحسين كفاءة المؤسسة ورفع مستوى أداء العاملين فيها وتوضيح أهمية التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية، وإثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال تسيير إدارة الموارد البشرية والربط بين التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفترة من 1 أبريل 2025 إلى 30 أبريل 2025
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية.
- **الحدود الموضوعية:** تتمحور الدراسة حول موضوع "التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين"، من خلال فحص مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق التطور المهني داخل المؤسسة. كما تهدف إلى إبراز العلاقة بين فعالية التكوين وتخطيط المسار المهني، وكذا دور مصلحة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ وتتبع البرامج التكوينية ومدى توافقها مع احتياجات المؤسسة والعاملين.

8. منهج وأدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية وفي الدراسة الميدانية بالاعتماد على المقابلات لجمع المعلومات.

9. صعوبات الدراسة :

- ضيق الوقت وصعوبة التوفيق بين الدراسة و إعداد المذكرة.
- إتساع الموضوع وبالتالي يصعب الإلمام بكل جوانبه.

الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين وتنمية المسار المهني للعاملين
والدراسات السابقة

تمهيد :

يعد عملية التكوين جزءاً أساسياً في تنمية مسار المهني للعاملين بإعتباره نشاطاً يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين في ظل تغيرات وتحولات وتطورات الحاصلة في بيئة العمل ، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تكوين عاملها لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وضمان إستقرارها وهذا مايجعل التكوين يحظى بمكانة جوهرية هامة.

بينما يعتبر المسار المهني للعاملين إحدى الوظائف الموارد البشرية الحديثة التي من خلالها تساعد المؤسسة عاملها لتنمية مسارهم من خلال توجيههم و مرافقتهم، تبدأ من بداية العمل إلى مرحلة التقاعد ،فكل عامل يسعى إلى الترقية في المناصب والحصول على مكانة ودرجة أعلى، ولتعرف أكثر على التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين ، قمنا بتقسيم المباحث كالتالي :

✚ المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول المسار المهني للعاملين والتكوين.

✚ المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول المسار المهني للعاملين والتكوين

يعد المسار المهني من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس تطور العامل داخل المؤسسة عبر مراحل متعددة ترتبط بالكفاءة، والفرص، والتدرج المهني. ويتناول هذا المبحث الأدبيات النظرية حول المسار المهني للعاملين والتكوين .

المطلب الأول: عموميات حول المسار المهني

الفرع الأول : تعريف المسار المهني وأهميته

لفهم المسار المهني بشكل دقيق، من الضروري أولاً توضيحه، ثم بيان أهمية التي يكسبها للفرد من حيث التطور والاستقرار المهني، وللمنظمة من حيث الأداء والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

1. تعريف المسار المهني

يستخدم كثير من الناس مصطلح المسارات المهنية يعني ما يزاوله المرء من وظيفة أو مهنة أو حرفة، ولكن المسار المهني يتضمن أبعاداً تفوق بكثير ما يتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة، فالمسار المهني هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان، فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد من تعيينه إلى أن يحال إلى التقاعد.¹

يشير مصطلح المسار المهني إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز لآخر، وهذا يستتبع أن يكون هناك توافقاً وانسجاماً بين إمكانات الموظف ومتطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيه إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى.²

ويمكن تعريف أن المسار المهني عبارة عن: جملة من سلسلة التطورات والخبرات المهنية التي يكتسبها العامل خلال فترة زمنية معينة في مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات.³

¹ قشي لهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2008-2009 ص139.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010، ص 291.

³ وراس أمينة، تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة - دراسة حالة مذكرة أطروحة الدكتوراه، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 2021-2022 ص20.

ويمكن تعريف المسار المهني بأنه مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والعمودية، التي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد حياته المهنية.¹

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن المسار المهني هو مجموعة من الترقيات الإنتقالات وتطورات الوظيفية التي يشغلها الشخص في حياته المهنية.

2. أهميته

للمسار المهني أهمية كبيرة بنسبة للفرد وعلى مستوى المنظمة نذكر فيما يلي² :

✚ أهمية المسار المهني للفرد

تبرز أهمية المسار المهني الذي يوضح رؤية وإدراك الفرد لما يريده في حياته المهنية وما يسعى لتحقيقه على المدى الطويل، ومنه يستطيع الفرد تحديد ما يملكه من خبرات ومهارات وكفاءات تتعارض أو تتوافق مع طموحاته وخطته، ولذلك فإن فهم المسار المهني من قبل الأفراد يخلق فرص لتطويرهم، الأمر الذي يساهم في تحويل صراعات الأفراد العاملين إلى تنافس إيجابي يخدم مصلحة المنظمة ويطور مهارات الفرد وقدراته ليواكب هذه المنافسة، وعليه فإن إدراك المسار المهني يمكن الفرد من اختيار حركة مساره المهني بما يملكه من كفاءات ومهارات مما يخلق حالة من المساواة بين العاملين.

✚ أهمية المسار المهني على مستوى المنظمة

اكتسبت دراسة المسار المهني وتطويره في المنظمات أهمية متصاعدة بالتزامن مع ازدياد شدة المنافسة بين المنظمات والنظر لأهمية العنصر البشري كعامل حاسم في إعطاء الميزة التنافسية للمنظمة ولذلك فإن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات المهنية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات، مثل: حالات التكسب والاختناقات في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين ودافعيتهم للعمل، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تهتم بأفرادها ومساراتهم المهنية وتجعل منهم أشخاص أكثر إنتاجية قد يصبحون أدواتها الأنجح وينعكس هذا على سمعة المنظمة.

¹ فوزية قديد، محاضرات تسيير المسارات المهنية موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية 2019-2020 ص6.

² لقاء سامي صقر، أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال -سورية، 2019- 2020. ص11- 12

الفرع الثاني: أنواع المسار المهني

تختلف المسارات المهنية باختلاف طبيعة الوظائف والبيئة التنظيمية، ويمكن تصنيفها وفق نماذج متعددة ، وهو ما سنفصله في هذا المطلب.

المسار التقليدي:¹

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود .

مسار الإنجازي:²

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة. ويعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء. ان مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام اليه في مسار الإنجاز، لان ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز.

المسار المزدوج:³

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة امام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلائم مع قدراته واستعداداته، فوضع هذه الخيارات بخلق واقعية وحماسا لدى الموظف ويرفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجية فيساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة. وبالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تقسح المجال امام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو الشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان، 2009، ص 149.

² خلفاتي وئام .عمارة فاطمة. أثر تنمية المسار المهني على الإستقرار الوظيفي دراسة حالة مذكرة ماستر، إدارة أعمال، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة. 2021-2022 ص9-10.

³ مجيد الكرجي إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 220

وترك المجال امام الموظفين الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل موظف خيارا وظيفيا يستطيع ان يسلكه.

✚ المسار الشبكي :¹

يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة، واحدة وهي التي ترقى إليها بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري.

الفرع الثالث : مراحل المسار المهني

يمر المسار المهني بجملة من المراحل تبدأ بالاستكشاف وتنتهي بالانفصال الوظيفي، ولكل مرحلة خصوصياتها من حيث الأدوار، التحديات، ومتطلبات التطور، وهذا ما سنعرضه في هذا المطلب.

✚ مرحلة الاستكشاف :²

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل وتتكون ويتصف الموظف خلالها من الجوانب التالية:

- **التعلم:** يعلم العامل خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:
 - أن يؤدي عدة أعمال.
 - العمل ضمن الفريق.
 - كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته ويستخدمها بشكل فعال
 - كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل
 - كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم
- **المساعدة وإعتمادية:** بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها. وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 149

² نفس المرجع، ص 559.

- **متابعة:** بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذا لابد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولاً بأول وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة. في نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد إنتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أدائه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف وتحديد قدراته واهتماماته، وتفضيلاته وميوله، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج في وينتقل الى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره.

🚦 مرحلة التأسيس:¹

بانتهاؤ المرحلة السابقة، يوضع الفرد في مرحلة التأسيس على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب، الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة

🚦 مرحلة الحفاظ الوظيفي (النضج):²

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والالهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسة المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه.

🚦 مرحلة الانحدار:³

هي المرحلة التي تلي مباشرة مرحلة النضج، ومن المفترض أن يمضي الموظف في هذه المرحلة بقية حياته المهنية في هذه الفترة، يتوجب تخفيض حجم عمل الموظف ومسؤولياته، مع التركيز على الاستفادة من خبراته في المجال الاستشاري وتقديم النصح والإرشاد.

¹دهاش وليد، المسار التدريبي وأثره على فعالية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية، مذكر ماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015-2016 ص 6-7.

²خلفاتني ونأم و عمارة فاطمة، مرجع سبق ذكره ص 9-10

³بعداش مسيكة و مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية، مجلة علوم

الاقتصاد والتسيير والتجارة العدد-31 سنة 2015 ص 61

🌟 مرحلة الانفصال الوظيفي (التقاعد):¹

أو كما يسميها بعض الباحثين مرحلة ترك الوظيفة أو التقاعد تتضمن هذه المرحلة خروج الموظف من المنظمة وانتهاء مستقبله الوظيفي فيها، حيث يسعى إلى التأقلم مع الوضع الجديد ومراجعة حساباته في ضوء قلة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ . ويسعى الفرد خلال هذه المرحلة إلى القيام برحلات وأنشطة ترفيهية تشغله عن حالة الفراغ ، وقد يرفض البعض الاستسلام لهذه المرحلة فيبحث عن عمل كاستشاري في مؤسسة أخرى، أو يسعى لإنشاء عمل خاص له.

المطلب الثاني : مدخل العام حول التكوين

يعتبر عملية التكوين من أحد الأنشطة الأهم في تنمية مسار المهني للعاملين في المؤسسات لمواكبة التغيرات وتطورات وإتساع الأعمال الحاصل في بيئة العمل ،وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مدخل إلى التكوين حيث تم تقسيمه إلى ثلاث فروع، الفرع الأول قمنا بتحدث على ماهية التكوين والفرع الثاني على أنواع التكوين والفرع الثالث على مراحل التكوين.

الفرع الأول : ماهية التكوين

قمنا بتقسيم هذا الفرع إلى عنوانين، حيث الأول يتمثل في المفهوم وأسباب التكوين، و الثاني يتمثل في أهمية التكوين

1. التكوين وأسبابه

يعد التكوين إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتنمية مواردها البشرية حيث تم التطرق إلى مفهوم التكوين أسبابه.

أولاً : تعريف التكوين

حضية التكوين مفاهيم عديدة حسب آراء الباحثين والكتابين ،وعليه تم تقسيم المفهوم إلى لغة وإصطلاحاً.

🌟 لغة : من كَوَّنَ، بمعنى درب ،أنشأ،أحدث،علم مثل كون مجموعة من العاملين أي علمهم ودربهم على إكتساب معارف ومهارات جديدة لم تكن لديهم .

🌟 اصطلاحاً: يعرف التكوين بأنه : "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين".²

¹ بوقرة نور الهدى، محاضرات في تسيير المسارات المهنية موجهة لطلبة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية، علوم تسيير، 2020-2021 ص 54

² بلاهجي سمية ،رقاب هاجر شيماء،التكوين وعلاقته بالكفاءة في المؤسسة الجزائرية الدراسة الميدانية ، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021/2022 ص22

- يعرف أيضا: التكوين أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.¹
- وأيضا أنه: "عملية مستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين".²
- ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التكوين عملية تقوم بها المنظمة لرفع كفاءات عاملها من خلال كسبهم معلومات ومهارات وقدرات جديدة من أجل تحقيق أهدافها.

ثانيا: أسباب التكوين

- من خلال التغيرات التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة العمل تنشأ لنا أسباب الداعية لتكوين نذكر منها:
- تقدمات التكنولوجيا وتطورها (برامج، معدات والآلات.. الخ)؛
- دخول والتحاق عاملين جدد إلى المؤسسة؛
- رغبة المؤسسة في زيادة الكمية و نوعية الإنتاج؛
- الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم ومهاراتهم التقنية والسلوكية؛
- الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛
- ظهور مشاكل تنظيمية و تقنية وإنتاجية؛
- رغبة المؤسسة في ترقية ونقل العاملين من وظيفة إلى أخرى؛
- وضع وإجراء قوانين وسياسات؛
- عدم الإنتاجية لدى العاملين ونقص أدائهم العملية.³

2. أهمية التكوين

- يتميز التكوين بالأهمية التي تجعله عنصرا أساسيا في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة لتحسين الكفاءاتها وضمان إستمراريتها، حيث تم التطرق إلى أهمية التكوين .
- تتمثل أهمية التكوين فيما يلي :
- التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها.
- يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء، كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.

¹ نجاة بزاید، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه، علم النفس

العمل وتنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران - سانيا 2010/2011 ص86

² سمیه سعدون، محاضرات في هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية، مطبوعة موجهة لطلاب علم النفس والعمل التنظيمي

وتسيير الموارد البشرية سنة الثانية ماستر، تخصص علوم إجتماعية، 2022/2023 ص 5-6

³ دريوه لیلی وبن عامر فاطمة ، مرجع سبق ذكره، ص34-35

- التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، حيث أن التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد في درجة أمانه الوظيفي، كما أن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتكوين، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله أفضل.¹
- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة
- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط المستخدمين بأهداف المؤسسة²
- يقلل نسبة الإشراف والمراقبة فالعامل المكون الذي ينجز العمل بدون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه و بذلك يوفر وقتهم و يجعلهم ينقرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة.³
- و نستنتج أن عملية التكوين تكمن أهميته في :
- تحسين التواصل بين العاملين ومساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
- وأن التكوين ينمي مهارات وقدرات العاملين الذاتية والعملية ومنه يكتسب الأفراد ثقتهم بأنفسهم وبالتالي يقلل القلق وتوتر الناتج من نقص المعرفة والمهارة.
- وأن التكوين يساعد على التكيف مع التغيرات و تطورات في بيئة العمل.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

تتنوع التكوين داخل المؤسسة إلى عدة أنواع نذكر منها:⁴

1. التكوين حسب مرحلة التوظيف:

✚ التكوين في مراحل الأولى من التوظيف:

- ¹ نجاة بزايد، مرجع سبق ذكره ص 93.
- ² مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية تغيير التنظيم في المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة ديوان الترقية تسيير العقاري، مذكرة ماستر، إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية علوم إقتصادية علوم تسيير وعلوم تجارية، 2012-2013 ص 23
- ³ خالف عياش، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة، مذكرة ماستر مناجمت موارد بشرية، المدرسة العليا للمناجمت ESC بالقليلة 2020_2021 ص 48
- ⁴ أنظر إلى:
- بوقرة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 67
- التجاني كريمة، التناسب بين نقل التكنولوجيا وتكوين العاملين واثره على تنمية الكفاءات دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، الإتصال في المنظمات، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2024، ص 87.
- أولاد ميلود جمعة، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماستر، تنظيم سياسي و إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة غرداية 2020-2021 ص 18-19

- تكوين توجيه الفرد الجديد :إن كل عامل جديد بحاجة ماسة للتكوين عند قدومه لعمله وهو ما يعرف بالتأهيل، هذا التكوين يهدف إلى تزويد العامل بالمعلومات الخاصة وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها ،وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وكذا العلاقات التي تربط منصبه بالوظائف الأخرى وتدريبه على كيفية أداء العمل، إذ تقوم المنظمة بتقديم برامج للعاملين الجدد في العمل عبر عدة طرق ،المحاضرات ، المقابلات مع المشرفين، طريقة الكتيبات المطبوعة ...الخ.
- التكوين أثناء العمل: وهذا النوع من التكوين يخص العاملين الموجودين في حالة التقدم في العمل والهدف منه تحسين معارفهم وكفاءاتهم ، حينئذ يقوم المشرفون المباشرون بتوجيه العمال أثناء تأدية مهامهم.
- ✚ التكوين في مراحل متقدمة من التوظيف:
- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب تماشياً مع تغيرات بيئة العمل كالتغيير في أساليب الإنتاج ودخول نظم حديثة في الأعمال.
- التكوين بغرض الترقية والنقل :إن الوظائف التي يشغلها الأفراد نتيجة الترقية أو النقل تحتاج إلى معارف وقدرات خاصة بمعنى انه يوجد احتمال كبير في اختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وتلك المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي لها وهنا تنشأ ثغرات بين متطلبات الوظيفة الجديدة وإمكانيات تشغيلها لذى سيتوجب إخضاع الفرد لدورات تكوينية خاصة.
- التكوين للتهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العمال كبار السن إلى الإحالة على التقاعد فيتم تكوينهم من خلال البحث لهم عن طرق جديدة للعمل والإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير وظيفية والسيطرة على الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج.
- 2. التكوين حسب المدة الزمنية :
- تكوين قصير المدى :يستغرق هذا التكوين من أسبوع إلى ستة أسابيع وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تكوينية مكثفة و مركزة .
- تكوين طويل المدى :تمتد مدة التكوين من سنة كاملة أو أكثر
- 3. التكوين من حيث المكان : وينقسم إلى نوعين هما:
- التكوين داخل المنظمة: والذي يسمى بالتكوين في مواقع العمل، حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعمال بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للعمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، بحيث يقوم المتكون بتقليد مكنونه عن طريق النقاط المهارات اللازمة لأداء عمله.
- التكوين خارج المنظمة : ويقصد به أن يكون للتكوين استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور بأماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو خارجها أو جهات مخصصة مثل معاهد أوفي مراكز التكوين أو في الجامعات أو في بعض الجهات الأخرى.

4. التكوين من حيث الهدف:

- التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.
- التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الإتجاهات الحسنة ، وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة... إلخ .

الجدول رقم (01-01):الجدول يوضح أنواع التكوين

حسب المرحلة	حسب المدة الزمنية	حسب المكان	حسب الهدف
التكوين في مراحل الأولى من التوظيف : * تكوين توجيه الفرد الجديد * التكوين أثناء العمل التكوين في مراحل متقدمة من التوظيف: * التكوين بغرض الترقية والنقل * التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات * التكوين للتهيئة للتقاعد	* التكوين قصير المدى * التكوين طويل المدى	* التكوين داخل المنظمة * التكوين خارج المنظمة	* التكوين لتجديد المعلومات * التكوين المهارات * التكوين السلوكي

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على عدة دراسات سابقة

الفرع الثالث: مراحل التكوين

تمر عملية التكوين بعد مراحل حيث تناولنا في هذا أربع مراحل نذكر منها:

أولاً: تحديد إحتياجات التكوين

تعتبر تحديد مرحلة تحديد الإحتياجات الخطوة الأولى والأساسية في برنامج التكوين، إذ تبنى عليه جميع المراحل الباقية، ففي هذه الخطوة يتم تحليل التنظيم والعمل وكذا الأفراد.¹

* تحليل التنظيم: أي دراسة معدلات الإنتاجية و معدلات إستغلال الإمكانيات المتاحة، ويتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو في حاجة إلى التكوين وأيضاً التأكد من الموارد البشرية.

* تحليل العمل: يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف، وتلك التي تحتاج إلى تكوين، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الإحتياجات التكوينية، ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، الأدوات المستخدمة، وإمكانية إدخال معدات والألات جديدة و المهارات المطلوبة لأداء العمل، وما هي تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء عمل ما على ضوء التغيرات .

* تحليل الفرد: يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، مؤهلاته، و دوافعه واجتهاداته، وحاجاته وسلوكه الوظيفي، و قدرته على الإتصال ومدى انسجامه مع الآخرين، وهذا للتأكد من أن كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي، أو المتوقع أن يشغله مستقبلاً، كذلك عند تحليل الفرد تعرف على أهدافه وعما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المنظمة، حيث أن التكوين يكون فعالاً إذا ما اتفقت أهداف كل من الطرفين.

ثانياً: تصميم برنامج التكوين: ويتمثل فيما يلي:

في هذه الخطوة يتم وضع نتائج وتحاليل الإحتياجات إلى برنامج قابل للتنفيذ حيث يتم فيها تحديد الأهداف التي يتم وصول إليها ومناهج التي تعتمد عليه إلى فترة الزمنية والمكانية. وتتمثل فيما يلي²:

* تحديد أهداف التكوين: هي النتائج والغايات التي يأمل تحقيقها وراء البرنامج التكويني.

¹ أنظر إلى

خالف عياش، مرجع سبق ذكره، ص 54

بالشرابر فاطمة الزهراء والامام خولة، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة في مؤسسة ديوان الترقية تسيير العقاري، مذكرة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية علوم إقتصادية علوم تسيير وعلوم تجارية، 2020-2021 ص 17-18.

² أنظر إلى:

مرزوق نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 33-34 .

بقطوف محمود، مرجع سبق ذكره، 2014 ص 47

- * تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها: وهذه المهارات يمكن أن تكون: مهارات لغوية أساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو مهارات أساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، كالإتصالات، والقيادة الإدارية، أو مهارات الفكرية مثل التخطيط، التنظيم، وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات.
- * وضع منهاج تكويني: هي الموضوعات والمواد التي ستدرس ويتكون عليها المتكويين، حتى يحقق الأهداف المطلوبة .
- * إختيار الأسلوب التكويني: في هذه الخطوة يتم تحديد وإختيار أسلوب التكوين إختياراً يحقق الغرض، فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات فنية تتطلب أساليب تختلف عن الأساليب التي تتبع في برامج التي تهدف إلى تعديل الإتجاهات كما أن المستوى الوظيفي يلعب دوراً فبالأساليب التي تناسب الرؤساء قد تختلف على أساليب العاملين الآخرين.
- * إختيار المكونين: في هذه الخطوة يجب إختيار المكونين معناية فالمكون من أهم العوامل الذي يساهم في نجاح برنامج التكويني.
- * إختيار المتكويين: يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين، فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية ، وهناك مراعات في عملية إختيار نذكر فيما يلي :
 - حاجة المتكون الفعلية للحضور وإستعداده.
 - خبرة ومستوى المتكون ومؤهلاته.
 - عدد المشاركين في التكوين.
- * تحديد المكان التكوين: قد يكون حسب نوع التكوين داخلي أم خارجي
- * تحديد فترة التكوين: يتم تحديد فترة التكوين بناءاً على أهداف برنامج التكويني ومستوى الإداري والعلمي للمتكونين.

ثالثاً : تنفيذ برنامج التكوين

- بعد هذه المراحل تأتي عملية التنفيذ برنامج التكوين حيث يقوم المشرفون بنقل البرنامج من واقع نظري إلى واقع عملي ، وفي هذه المرحلة يتضمن تنفيذ برنامج التكويني أنشطة هامة منها¹:
- وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج.
 - ترتيب المكان والقاعات.
 - توفير الوسائل والمعدات اللازمة.
 - المتابعة سير برنامج.

¹ بالشرائح فاطمة الزهراء والامام خولة، مرجع سبق ذكره، ص20

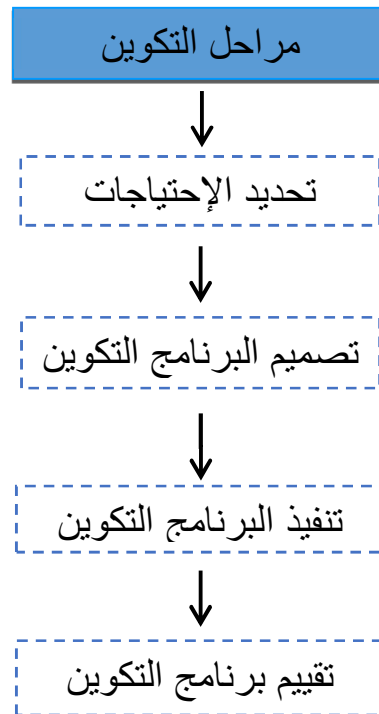
رابعاً : تقييم برنامج التكوين

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة والضعف، وهناك مجموعة من الطرق لتقييم برنامج التكويني نذكر منها¹:

- * الإستبانة : وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها تحتوي على أسئلة ، يتم توزيعها على المتكونين ويطلب الإجابة عنها ومن ثم يتم جمعها وتحليلها ، ومن خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف وتقييم برنامج التكويني .
- * المقابلة : هو عبارة عن إجراء لقاء بين القائم على التقييم والمتكون، وذلك من أجل تعرف على الفائدة التي حققها من خلال اشتراك في برنامج التكويني.
- * الإختبارات : إما أن تكون شفوية أو كتابية وتهدف إلى التعرف على أهم الإحتياجات التكوينية للأفراد العاملين، وكذلك معرفة استيعاب المتكونين لموضوعات البرنامج التكويني ، وتتميز الإختبارات بسهولة إعدادها ومقارنة نتائجها.
- * تحليل المشكلات : وتتم من خلاله مراقبة سلوك المتكون أثناء عملية التكوين، والتعرف إلى مدى استيعابه وفهمه للمادة التكوينية وملاحظة أداء الأفراد نتيجة التكوين.
- * مراجعة السجلات والتقارير : حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج وحوادث العمل ودورانه وعدد تغيب العاملين عن العمل، ومن خلال المعلومات المتوفرة يمكن الحصول على مؤشر بمدى فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.

¹ نفس المرجع السابق، ص21

شكل رقم (1-1) : يمثل مراحل عملية التكوين



المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على عدة مراجع سابقة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

تعد الدراسات السابقة مرجعا أساسيا في أي بحث علمي، فهي تمكن من فهم ما تم إنجازه في موضوعه، وتساعد على تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يسهم في معالجتها. في هذا المبحث، سيتم استعراض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك بغرض الوقوف على النتائج والأساليب والمنهجيات التي اعتمدتها هذه الدراسات، كما سيتم إجراء مقارنة بين تلك الدراسات والدراسة الحالية.

المطلب الأول : الدراسات السابقة عربية

الدراسة الأولى :

دراسة بالشرائر فاطمة الزهراء والإمام خولة هي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، بجامعة محمد خيضر بسكرة، للسنة الجامعية 2012-2013، تحت عنوان دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ورقلة، المنهج المستخدم اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، وقد استعانت بأدوات جمع بيانات هي: الملاحظة العلمية، الوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، الإستبانة.

النتائج المتوصل إليها :

- هناك مستوى مرتفع من تنمية الكفاءات البشرية لدى العاملين، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات البشرية ومدى أهميتها في رفع قدرات ومهارات العاملين ومعارفهم.
- يهتم الديوان بتنمية وتطوير كفاءاته البشرية، وهذا ما يساهم في تحسين مستوى العمال.
- استخلص من الدراسة أن التكوين يشمل جميع أفراد المؤسسة، وليس منصباً دون آخر، فهو عملية أولية ومستمرة.

الدراسة الثانية :

دراسة طلحة فاطنة، علالي فريال بعنوان: "التكوين الوظيفي وأثره على المسار المهني للموظف العام"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، للسنة الجامعية 2021/ 2022 وقد اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي، مع الاعتماد على تحليل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية، إضافة إلى جمع المعطيات من البحوث والدراسات الأكاديمية.

النتائج المتوصل إليها

- حظي التكوين بمكانة مرموقة في قانون الوظيفة العمومية، وذلك من خلال صدور القوانين المتعاقبة التي جاءت تطبيقاً لأحكام التكوين، حيث كرس الأمر 03-06 التكوين في شقين: نجده كواجب على الإدارة العمومية من خلال المادة 107 من جهة، وكحق في المادة 38 من نفس الأمر.
- تم تكريس المخططات السنوية للتكوين خلال السنوات، وهذا اعتراف بأهمية التكوين.
- تشميئاً لعملية التكوين، تم إنشاء هياكل خاصة على رأسها المديرية العامة للوظيفة العمومية والتكوين، التي تشترك مع الإدارات في المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والتكوين.

الدراسة الثالثة:

دراسة آسيا سيدر بعنوان أهمية التكوين في تطوير المسار المهني للموظف: دراسة ميدانية ببلدية عين ببوش وفروعها بجامعة أم البواقي ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل السنة الجامعية 2023-2024 المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي ، معتمد على الدراسة الميدانية باستعمال أداة الاستبيان حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التكوين في تطوير المسار المهني للموظفين، وتحديد أثر التكوين على المهارات، والاتجاهات، والمعارف لدى الموظف. حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي بلدية عين ببوش وفروعها .

النتائج المتوصل إليها :

- إن الموظفين الذين استفادوا من التكوين قد حسنوا مهاراتهم والقيادية والاستراتيجية والإدارية بفضل برامج التكوين.
- العمل بكفاءة أكثر وتقليل الوقت المستمرة في إنجاز المهام مثل إنجاز الوثائق عبر الرقمنة.
- زيادة جودة العمل وهذا يظهر جليا في تقديم خدماتها .
- تحسين فرص الترقية والتقدم المهني.
- تحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: الدراسات السابقة أجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة (2020) Yassin Ibrahim "Impact of Training on Employees' Performance and Productivity: A Case Study of National Cement Factory, Ethiopia" "أثر التدريب على أداء وإنتاجية الموظفين دراسة حالة بمصنع الإسمنت الوطني في إثيوبيا" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين برامج

التدريب المطبقة في مصنع الإسمنت الوطني بمدينة دير داوا في إثيوبيا، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تم اعتماد استبيان وزع على 285 موظفًا من مختلف الرتب، مع تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت برامج التدريب تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

📌 نتائج المتوصل إليها:

- أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التدريب ومستوى الأداء المهني والإنتاجية.
- أظهرت النتائج أن العاملين الذين استفادوا من تكوينات منتظمة أبدوا تحسنًا واضحًا في جودة العمل وسرعة الإنجاز.
- دعت الدراسة إلى تعزيز تخطيط برامج التدريب وربطها مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

📌 الدراسة الثانية:

دراسة (Dr. Najia Shaikh & Others (2017) بعنوان "Importance of Training to Organizational Performance: A Case Study of Fauji Fertilizer Company Limited" أهمية التدريب في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة فوزي للأسمدة - باكستان "سعت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه برامج التدريب داخل شركة "فوزي للأسمدة" في باكستان، باعتبارها واحدة من أكبر الشركات الصناعية في البلد. تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أجريت مقابلات مع 7 مسؤولين إداريين في الشركة. هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين تكوين الموظفين وتحقيق الأداء المؤسسي، خاصة في بيئة تنافسية صناعية.

📌 نتائج المتوصل إليها:

- أكدت الدراسة أن التكوين المنظم ساهم في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة.
- أشارت النتائج إلى أن التدريب لا يؤثر فقط على الكفاءة الفردية، بل ينعكس إيجابًا على الفاعلية العامة للوحدات الإنتاجية.
- أوصت الدراسة بضرورة دمج التكوين ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وتخصيص ميزانية مستقرة له.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

جدول رقم (2-1) : يمثل هذا الجدول مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

عنوان الدراسة	معايير المقارنة	دراسة السابقة (عربية / أجنبية)	دراسة الحالية
الدراسة الأولى	الهدف	معرفة دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية داخل مؤسسة OPGI ورقلة	التعرف على موضوع التكوين وتنمية المسار المهني
	المجتمع الدراسة	العاملين	رئيس مصلحة الموارد البشرية
	أداة الدراسة	المقابلة، الملاحظة، الوثائق الرسمية، الإستبيان	المقابلة
	المنهج	وصفي ودراسة حالة	وصفي
	بيئة الدراسة	ديوان الترقية وتسيير العقاري بورقلة	ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية
الدراسة الثانية	الهدف	التعرف على التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية	التعرف على موضوع التكوين وتنمية المسار المهني
	المجتمع الدراسة	عمال	رئيس مصلحة الموارد البشرية
	أداة الدراسة	الإستبيان، تحليل النصوص القانونية وتنظيمية، البحوث ،الدراسات الأكاديمية	المقابلة
	المنهج	الوصفي	وصفي

ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية	المستشفى العمومي للصحة الجوارية أدرار	بيئة الدراسة	
التعرف على موضوع التكوين وتنمية المسار المهني	معرفة مدى مساهمة التكوين في تطوير المسار المهني للموظف	الهدف	الدراسة الثالثة
رئيس مصلحة الموارد البشرية	الموظفين	المجتمع الدراسة	
المقابلة	الإستبيان	أداة الدراسة	
وصفي	الوصفي	المنهج	
ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية	بلدية عين ببوش وفروعها	بيئة الدراسة	
التعرف على موضوع التكوين وتنمية المسار المهني	تحليل أثر التكوين على أداء وإنتاجية الموظفين	الهدف	الدراسة الرابعة
رئيس مصلحة الموارد البشرية	285 موظفًا في مصنع إسمنت إثيوبي	المجتمع الدراسة	
المقابلة	استبيان	أداة الدراسة	
وصفي	كمي وصفي تحليلي	المنهج	
ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية	مصنع إسمنت حكومي - إثيوبيا	بيئة الدراسة	
التعرف على موضوع التكوين وتنمية المسار المهني	تقييم تأثير التكوين على أداء المؤسسة وتقليل دوران العاملين	الهدف	الدراسة الخامسة
رئيس مصلحة الموارد البشرية	7 مسؤولين في شركة أسمدة باكستانية	المجتمع الدراسة	
المقابلة	المقابلة	أداة الدراسة	

وصفي	نوعي وصفي	المنهج	
ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية	شركة أسمدة خاصة – باكستان	بيئة الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبان

خلاصة الفصل :

بعد تناول جوانب حول موضوع التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين، يتبين أن التكوين يمثل عاملاً أساسياً في تطوير المؤسسة لموردها البشري والاستثمار فيه. فقد تبين أن التكوين لا يقتصر على تحسين المهارات الفنية وتقنية... الخ والمعرفية للعاملين، بل يمتد إلى بناء مساراتهم مهنية و تتيح لهم فرص الترقية والتطور المهني المستدام. كما أن العلاقة بين التكوين والمسار المهني تتمثل في قدرة البرامج التكوينية الهادفة على تكييف الكفاءات مع التغيرات و التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة في سوق العمل، مما يضمن استمرارية الأداء الفعال داخل المؤسسة.

وقد أبرزت الدراسات السابقة أن نجاح عملية التكوين يرتبط بمدى توافقها مع احتياجات العاملين وتطلعاتهم من جهة، ومع متطلبات المؤسسة وسوق العمل من جهة أخرى، مما يستدعي تخطيطاً دقيقاً ومدرّساً واستراتيجية واضحة للتكوين المهني. وعليه فإن الاستثمار في التكوين يعد استثماراً طويلاً الأمد في المورد البشري، ويشكل ضماناً حقيقية لتحقيق التميز المؤسسات وتعزيز التنافسيّتها.

بناء على ما سبق، تؤكد نتائج هذا الفصل أهمية تبني المؤسسات لسياسات تكوين مرنة وشاملة تراعي تطور المسارات المهنية للعاملين، بما يساهم في تحقيق أهدافهم الفردية ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في سوق.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للتكوين وتنمية المسار
المهني دراسة الميدانية

تمهيد:

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لكونها تعد من أهم المراحل، حيث أتاحت لنا الربط بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، كما ساعدتنا على التحقق من صحة الفرضيات من خلال جمع البيانات من الواقع الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية opgi. سيتم عرض الإجراءات التي تم اتباعها، من منهجية الدراسة و أدوات وطرق جمع البيانات، وتقديم مؤسسة الدراسة و التعرف على المناهج والخطوات المعتمدة في مجال التكوين وتنمية المسار المهني، ومدى مساهمتها في تحسين كفاءات العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، مما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها.

وذلك من خلال المباحث التالية :

🚩 المبحث الأول : منهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

🚩 المبحث الثاني: واقع التكوين في المؤسسة و تحليل أسئلة المقابلة

المبحث الأول : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

أولا :المنهجية المستخدمة في الدراسة

تم إعتدال في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكون الدراسة لموضوعنا وهو التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين تتناسب مع المنهج المستخدم.

ثانيا : الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

في موضوعنا هذا سيتم الإعتدال على المقابلة كأداة لجمع البيانات.

المقابلة : هي محادثة تكون بين الباحث وشخص أو أشخاص آخري من خلال توجيه بعض الأسئلة لهم والإجابة عنها مع تسجيلها.

من خلال زيارتنا للمؤسسة، قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين،و تم إجابة عن تلك الأسئلة وتسجيلها.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة

تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI):¹

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية "OPGI" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية منذ 31 ديسمبر 2002، بعد أن كانت ملحقة بديوان ولاية ورقلة بين 1998 و2001. وقد تم تأسيسه رسميًا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 334/01، في إطار تحويل الدواوين إلى مؤسسات محلية اقتصادية. يقع مقره الرئيسي في بلدية بنورة بجي سيدي عبال، ويعد المتعامل الرئيسي في مجال إنجاز السكنات الاجتماعية بولاية غرداية. يتوفر الديوان على خمسة فروع خارجية بكل من بريان، القرارة، واد نشو، متليلي، وزلفانة. من أبرز مهامه: إنجاز وتسيير المشاريع السكنية (الاجتماعية والتساهمية)، تأجير وبيع السكنات والمحلات، تسيير الأملاك العقارية، وصيانة وتأهيل الأحياء السكنية. كما يهدف، حسب المرسوم التنفيذي رقم 85-270، إلى، تشجيع برامج الإسكان العمومي، الإشراف على تجهيزات البنى التحتية، وترميم العمارات ضمن برامج تأهيل عمراني.

¹ بلعناق حنان و بن عثمان حياة، تقنيات الإستقصاء في المؤسسة دراسة حالة بديوان الترقية وتسيير العقاري،تقرير تربص لاستكمال شهادة ليسانس،علوم تسيير،كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية،جامعة غرداية،2023-2024 ص22.

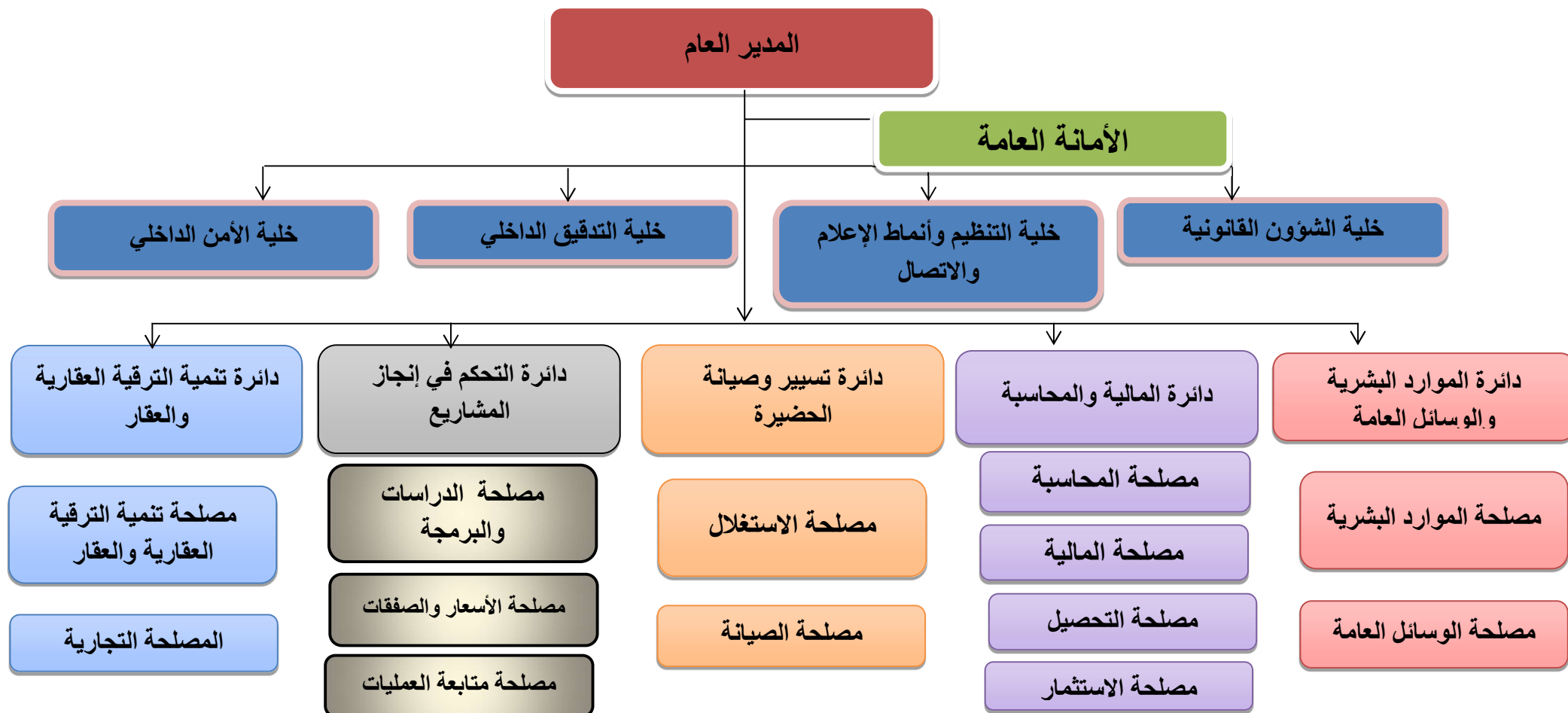
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سيتم عرض الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وتبيين المهام مصلحة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

مهام مصلحة الموارد البشرية: هذه المصلحة تابعة مسؤولة عن تسيير جميع شؤون الموظفين وذلك بالسهر على تطبيق القرارات المتخذة في مجال التوظيف وتكوين أعوان الديوان وتحسين مستواهم ومتابعة المسار المهني لهم، بالإضافة إلى تحضير التدابير اللازمة لدراسة المعطيات والشروط المتعلقة بتحديد المناصب المالية ويتولى توزيع بالتعاون مع الدوائر المعنية.¹

¹ بن شهرة محمد وحشاني نسرین، إدارة التغيير والتحديث – دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، تقرير تربص لاستكمال نيل شهادة ليسانس، علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة غرداية 2023-2024 ص 12-14.

شكل رقم (01-02) : يمثل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري للولاية غرداية



المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس المصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني : واقع التكوين في المؤسسة وعرض و تحليل أسئلة المقابلة

المطلب الأول : واقع التكوين في المؤسسة

في هذا المطلب سيتم تطرق إلى واقع التكوين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لغرداية OPGI حيث سنتطرق من خلالها إلى مراحل عملية التكوين في المؤسسة وإلى حصيلة التكوين لسنة 2024 و برنامج التكوين لسنة 2025 .

أ- مراحل عملية التكوين في المؤسسة

تتم مراحل عملية التكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري تشرف عليها مصلحة الموارد البشرية عبر فرع التكوين، قبل بداية كل سنة N-1/12/31 ، يقوم هذا الفرع بإرسال مراسلة إلى رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة تتضمن طلب تحديد احتياجات التكوين، بناء على ذلك، يتم إرسال مراسلات إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة لجمع معلومات دقيقة حول احتياجات العمال من حيث مجالات التكوين وعدد الأشخاص المعنيين، بعد تجميع هذه المعطيات، يتم إعداد تقرير مفصل يتضمن قائمة المجالات المطلوبة، عدد المستفيدين، ومدة التكوين المقترحة، يبنى على هذا التقرير إعداد برنامج تكويني سنوي يعرض على مجلس الإدارة للمصادقة عليه، وبعد المصادقة، يتم الاتصال بمؤسسات التكوين المعتمدة على المستوى الوطني لتنفيذ هذا البرنامج وفق ما تم التخطيط.

ب- حصيلة التكوين لديوان الترقية والتسيير العقاري لغرداية OPGI سنة 2024 :

في هذا الجدول يتم تبين حصيلة التكوين على نحو مايلي:

جدول (01 - 02): يمثل حصيلة التكوين في مؤسسة الدراسة سنة 2024

رقم	عناوين أو مجالات التكوين	عدد المتكويين	مؤسسة التكوين	المبالغ المخصصة DA
1	تسيير الأجور	2	EMB-ALGER	210380,00
2	لجنة الوقاية والأمن	1	EMB-ALGER	117180,00
3	قانون الصفقات العمومية 23-12	15	CCI MZAB	327000,00
4	عمل رئيس مشروع	2	ECOLE ABOURA ASSISTANCE PRO	183284,00

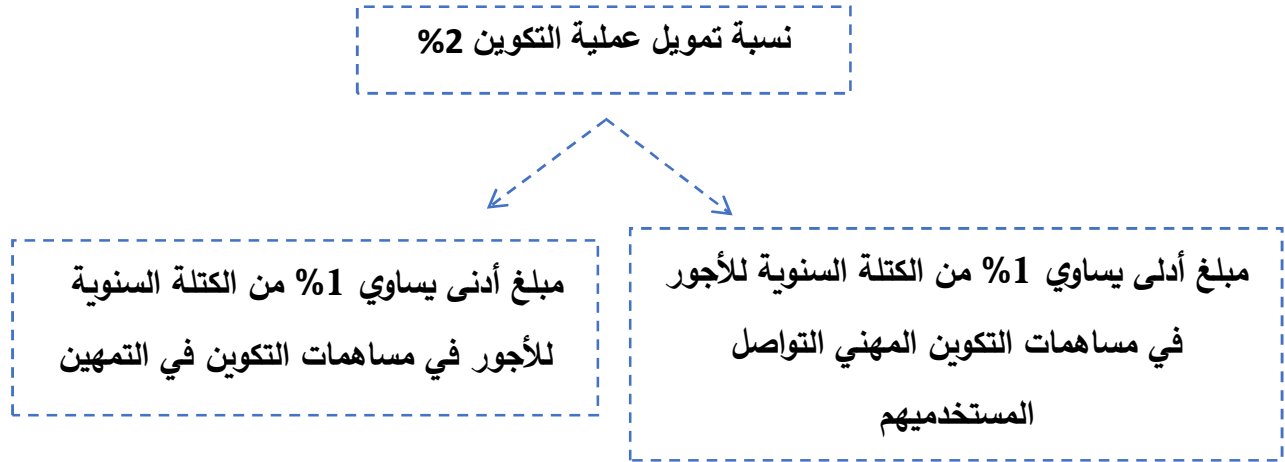
374618,00	ECOLE ABOURA ASSISTANCE PRO	3	مطابقة المشاريع التقنية في قطاع البناء	5
4360000,00	CCI MZAB	20	عمل لجنة فتح وتقييم العروض لصفقات العمومية	6
163500,00	CCI MZAB	15	عمل لجنة جرد الاستثمارات	7
362880,00	EMB-ALGER	2	مراجعة الأسعار	8
2048852,00	المبلغ المخصص لتكوين لديوان الترقية وتسيير العقاري لغرداية			
125990,00	المبلغ المخصص لتكوين لديوان الترقية وتسيير العقاري لمنيعة			
2174842,00	المبلغ الإجمالي لعملية التكوين			
2174842,00	المبلغ التكوين المهني			
552000,00	المبلغ التكوين التمهين			
139286360,51	مجموع كتلة الأجور			
2785727,21	التكوين 2%			

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية

كانت عملية التكوين لسنة 2024 في المؤسسة ، إستفادة 60 عملا تابعين لولاية غرداية والمنيعة وذلك في مختلف المجالات وكانت نوع التكوين خارجي عبر مؤسسات التكوين في ولاية الجزائر وهران و غرداية وكان مبلغ المخصص لعملية التكوين 21748420 دج موزع بين ولاية غرداية والمنيعة وبلغت كتلة الأجور 13928636000 دج وبلغت نسبة القانونية الإلزامية لتمويل عملية التكوين هي 2785727,21 دج ، 2785727,21 دج حسب تطبيق أحكام المادة 196 مكرر 2 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، يلتزم المستخدمون الخاضعون للرسم على التكوين المهني المتواصل والرسم على التمهين بتخصيص مبلغ أدنى يساوي 1% من الكتلة السنوية للأجور في مساهمات التكوين المهني المتواصل المستخدمهم و مبلغ أدنى يساوي 1% من الكتلة السنوية للأجور في مساهمات التكوين في التمهين، أي بمعدل تراكمي نسبته 2% لهاتين الفئتين من المساهمات، تتكون الكتلة السنوية للأجور المعتمدة كأساس لحساب الرسم على التكوين المهني المتواصل والرسم على التمهين بموجب أحكام المادة 4 من القرار الوزاري

المشارك المؤرخ في 21 ديسمبر 2022 من إجمالي خام الأجور المدفوعة للمستخدمين قبل خصم المساهمات الاجتماعية والتقاعد والضريبة على الدخل الإجمالي للأجور.¹

شكل رقم (02 - 02): يمثل نسبة تمويل الإلزامية لعملية التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المراجع السابقة

ت - برنامج التكويني لديوان الترقية والتسيير العقاري لغرداية OPGI سنة 2025 :

أعدت ديوان الترقية والتسيير العقاري لغرداية برنامج تكويني لسنة 2025 من أجل تحسين كفاءة مواردها البشرية في مختلف المجالات الإدارية والتقنية والمالية والقانونية والهيكل المؤسسة وتم تحديد في هذا البرنامج 20 دورة تكوينية ومدة الزمنية لتكوين تتراوح ما بين 3 إلى 5 أيام كحد أقصى لعملية التكوين و62 عامل معنيين بالتكوين موزعين على النحو التالي:

دائرة التحكم في إنجاز المشاريع/ دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار DMO /DDPI :

- التكوين في النصوص التنفيذية لقانون السوق الجديد هدف من هذا التكوين مدى توافق إجراءات المشتريات العامة مع قانون المشتريات العامة ونصوص التنفيذية الجديدة مدة 4 أيام عدد المتكويين 15 عامل .
 - التكوين في تطوير المواصفات هدف من هذا التكوين إكتساب معارف ومهارات جديدة لتطوير مواصفات الشروط التي تتوافق مع القوانين مدة 4 أيام عدد المتكويين 3 عاملين.
 - التكوين في أدوات التخطيط الحضري هدف من هذا التكوين تحديث المعرفة في مجال التخطيط الحضري والأراضي مدة التكوين 5 أيام عدد المتكويين 2 عاملين.
- دائرة المالية والمحاسبة DFC:

¹ المنشور رقم 19/وم.ع.ض.ق.ت.ت.ج.ش.ق.م.ت.ت.ج.ق.م. 22، المؤرخ في 14 فيفري 2023.

- التكوين في المحاسبة العامة الهدف من هذا التكوين ضمان التنفيذ السليم لعمليات المحاسبة الختامية في أسرع وقت ممكن وفقا للمعايير والإجراءات المحاسبة الدولية مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 2 عاملين.
- التكوين في عمل نهاية السنة الهدف من هذا التكوين أيضا مثل التكوين في المحاسبة العامة مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 3 عاملين .
- التكوين في الضرائب على الشركات الهدف من هذا التكوين الإطلاع على المواد الجديدة لقانون المالية لسنة 2025 مع تطبيق التشريعات الضريبية مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 4 عاملين
- + دائرة التسيير وصيانة الحاضرة DGMP :
- التكوين في التطوير والتنفيذ خطة الصيانة /إدارة الأصول والدورة /قانون الملكية المشتركة وإدارة المناطق المشتركة الهدف من هذا التكوينات هي الإلتقان الإجراءات والإطار التنظيمي مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 3 عاملين أي عامل 1 في كل مجال .
- + دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة DRHMG :
- التكوين في إدارة التكوين الهدف من هذا التكوين هي تعرف على كيفية تطوير وتنفيذ خطة التكوين مدة التكوين 4 أيام عدد المتكونين 1 عامل.
- التكوين في إدارة الوظائف ومناصب العمل الهدف من هذا التكوين هي التعريف الصحيح على محطات العمل والمهام ووصاف الوظائف مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 1 عامل.
- التكوين في إدارة المخزون الهدف من هذا التكوين مراجعة الإجراءات و القوانين التي تحكم إدارة المخزون مدة التكوين 3 أيام عدد المتكونين 1 عامل .
- + خلية الشؤون القانونية والمنازعات CONT :
- التكوين في حقوق الأرض الهدف من هذا التكوين إكتساب المعرفة القانونية الجديدة مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 1 عامل
- التكوين في التأمين الهدف من هذا التكوين مثل التكوين السابق مدة التكوين 3 أيام عدد المتكونين 1 عامل.
- التكوين في المنازعات المشتريات العامة الهدف من هذا التكوين مثل التكوينات السابقة مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 2 عاملين.
- + خلية التنظيم وأنماط الإعلام والإتصال COM :
- التكوين في تقنيات الإتصال الهدف من هذا التكوين إكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال الإتصال مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 1 عامل .

✚ خلية التدقيق الداخلي للمؤسسة AUD :

- التكوين في التدقيق في الميزانية المحاسبية الهدف من هذا التكوين إكتساب معارف جديدة وطرق الرقابة والتدقيق مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 2 عاملين
- التكوين في مراجعة عمليات شراء العقارات الهدف من هذا التكوين مثل التكوين السابق مدة التكوين 5 أيام عدد المتكونين 2 عاملين.

✚ خلية الأمن الداخلي للمؤسسة SEC :

- التكوين في تطوير خطة الأمن الداخلي الهدف من هذا التكوين التعرف على كيفية تطوير وتفعيل وتنفيذ خطة الأمن الداخلي مدة التكوين 3 أيام عدد المتكونين 1 عامل.
- التكوين في إجراءات الإسعافات الأولية والطوارئ الهدف من هذا التكوين غكتساب المعرفة القانونية الجديدة مدة التكوين 3 أيام عدد المتكونين 17 عامل.

المطلب الثاني: عرض و تحليل أسئلة المقابلة

بعد التعرف على محل الدراسة في الفصل الأول، اعتمدنا على أدوات جمع البيانات والمعلومات للحصول على نتائج دقيقة ومدرسة حول الموضوع "التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين" ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بإجراء المقابلة كانت مع ،رئيس مصلحة الموارد البشرية،تحصلنا على المعلومات التالية:

✚ السؤال الأول : ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في دعم وتطوير المسار المهني للعاملين داخل المؤسسة؟

✚ التصريح: نعم، يلعب التكوين دورا أساسيا في دعم وتطوير المسار المهني للعاملين داخل المؤسسة، فهو يساهم في:

- تحسين الكفاءة المهنية: من خلال تعزيز المعارف والمهارات التقنية والإدارية للعامل، مما يرفع من جودة أدائهم.
- مواكبة التغيرات والتحديات: يساعد التكوين المستمر في مواكبة التغيرات التشريعية، التنظيمية والتكنولوجية داخل المؤسسة.
- الرفع من الإنتاجية: كلما كان العامل أكثر تأهيلا، زادت قدرته على الإنتاج بكفاءة أكبر وفي وقت أقل.
- تحفيز العاملين: التكوين يعتبر حافزا معنويا يشعر العامل بقيمته داخل المؤسسة ويعزز انتماءه لها.
- تهيئة مناصب أعلى: من خلال إعداد العاملين لتحمل مسؤوليات جديدة أو الترقية إلى مناصب إدارية أعلى.

✚ التحليل: يظهر من التصريح أن التكوين يُعد عنصراً محورياً في دعم المسار المهني للعاملين، إذ يساهم في رفع الكفاءة المهنية وتحسين الإنتاجية، كما يعزز التحفيز والانتماء الوظيفي، التكوين ليس فقط وسيلة للتعلم بل أداة استراتيجية لتحضير الموظفين لتولي مسؤوليات أعلى.

✚ السؤال الثاني: هل تعتمد المؤسسة على برامج تكوينية منظمة تهدف إلى تنمية الكفاءات المهنية للعاملين؟

✚ التصريح: نعم، تعتمد معظم المؤسسات الحديثة، ومنها دواوين الترقية والتسيير العقاري، على برامج تكوينية منظمة تهدف إلى تنمية الكفاءات المهنية للعاملين، وذلك من خلال:

- إعداد خطة سنوية للتكوين: يتم وضعها بناء على احتياجات كل مصلحة أو إدارة داخل المؤسسة.
- شراكات مع مراكز التكوين: يتم التعاون مع هيئات ومراكز معتمدة لتنظيم دورات تكوينية متخصصة.
- متابعة تقييمية: يتم تقييم أثر التكوين على الأداء المهني وتحديد مدى فعاليته
- ✚ التحليل: يؤكد التصريح أن المؤسسة تعتمد برامج تكوينية منظمة وهادفة، يتم إعدادها وفق خطة سنوية مبنية على الاحتياجات الفعلية، مع إشراك مراكز تكوين متخصصة لضمان الجودة، بالإضافة إلى آليات متابعة وتقييم لقياس الفعالية، مما يدل على وجود رؤية ممنهجة للتكوين.

✚ السؤال الثالث: ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة لاختيار العاملين المستفيدين من برامج التكوين؟

✚ التصريح: تعتمد المؤسسة عادة على عدة معايير لاختيار العاملين المستفيدين من البرامج التكوينية، من أهمها:

- الاحتياجات الوظيفية: مدى ارتباط التكوين بطبيعة المهام المنوطة بالموظف.
- الأداء المهني: يمنح التكوين غالباً للعاملين ذوي الأداء الجيد لتحسين وتطوير مستواهم.
- الرتبة الإدارية: تراعى الترقية أو التعيين في مناصب المسؤولية عند تحديد المستفيدين.
- سنوات الخبرة: تفضل فئة معينة حسب الأقدمية في المنصب أو الوظيفة.
- طلب العامل نفسه: إذا تقدم بطلب تكوين في مجال معين مرتبط بمنصبه، تتم دراسته.
- ✚ التحليل: يشير التصريح إلى أن اختيار المستفيدين من التكوين يتم وفق معايير واضحة، منها طبيعة العمل، الأداء، الأقدمية، والرتبة، بالإضافة إلى مبادرة العامل نفسه، وهذا يعكس توجه المؤسسة نحو توزيع عادل وهادف للفرص التكوينية.

✚ السؤال الرابع: هل التكوين الفردي أم الجماعي أكثر تأثيراً على تنمية المسار المهني؟

✚ التصريح: التكوين الجماعي يكون أكثر فاعلية في المواضيع المشتركة بينما التكوين الفردي أنسب للمهارات الدقيقة أو المناصب التخصصية.

✚ التحليل: يبيّن التصريح أن لكل من التكوين الفردي والجماعي أثره الخاص، فالفردي مناسب للحالات التخصصية، بينما الجماعي يعزز التفاعل وتبادل الخبرات، وبهذا يستنتج أن التنوع في الأساليب التكوينية ضروري لتلبية مختلف الأهداف المهنية.

✚ السؤال الخامس: ما هي الانعكاسات المباشرة وغير المباشرة التي لاحظتموها على أداء العاملين بعد تلقيهم للتكوين؟

✚ التصريح: الانعكاسات المباشرة وغير المباشرة للتكوين على أداء العاملين كانت ملحوظة، ويمكن تلخيصها كالتالي:

أولاً: الانعكاسات المباشرة

- تحسن في جودة العمل: إنجاز المهام بدقة وسرعة أكبر.
- زيادة الكفاءة: قدرة العامل على استخدام أدوات جديدة أو تطبيق إجراءات محدثة.
- استقلالية أكبر: العامل يصبح أقل اعتماداً على التوجيه المستمر.
- تحسن في الالتزام والانضباط: نتيجة الشعور بالثقة والتمكن من المهام.

ثانياً: الانعكاسات غير المباشرة

- رفع المعنويات: شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة.
- تحسين بيئة العمل: بفضل التكوين الجماعي والتواصل الأفضل بين العاملين.
- الاستعداد للترقية: زيادة فرص العامل في التدرج الوظيفي.
- خفض الأخطاء: نتيجة الفهم الجيد للإجراءات والمعايير.

✚ التحليل: يظهر التصريح أن التكوين أثر إيجاباً على الأداء المهني، سواء بشكل مباشر كتحسين الجودة والاستقلالية، أو غير مباشر من خلال رفع المعنويات وتحفيز الترقية. كما ساهم في تعزيز الانضباط والتقليل من الأخطاء، مما يعكس فعاليته الشاملة.

✚ السؤال السادس: هل ساهم التكوين في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام المهني داخل المؤسسة؟

✚ التصريح: نعم، ساهم التكوين بشكل واضح في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام المهني داخل المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال:

- تحفيز العاملين: يشعر العامل بالتقدير حين يمنح فرصة للتكوين، مما يعزز رضاه عن العمل.
- تحقيق التطور المهني: ما يشجع العامل على البقاء في المؤسسة ومضاعفة الجهد.
- تقوية الانتماء للمؤسسة: لأن التكوين يظهر اهتمام المؤسسة بتطوير قدراتهم.
- تحسين بيئة العمل: من خلال تقليل التوتر وزيادة الفهم والتعاون بين الزملاء.

- الالتزام بالمهام: العامل المتكون أكثر التزاما وحرصا على الجودة والانضباط
- + التحليل: يؤكد التصريح أن التكوين يعزز الرضا الوظيفي والالتزام المهني، حيث يشعر العامل بالتقدير والتطور، ما يدفعه للانخراط بفعالية أكبر، ويقوي ولاءه للمؤسسة، كما ينعكس ذلك على جو العمل وتعاونيه بين زملاء.
- + السؤال السابع: هل تقوم المؤسسة بتقييم فعالية التكوين ومدى تأثيره على تطوير أداء العاملين؟
- + التصريح: نعم، تقوم المؤسسة عادة بتقييم فعالية التكوين من خلال عدة آليات لقياس مدى تأثيره على تطوير أداء العاملين، منها:
- استبيانات تقييم بعد التكوين: لمعرفة مدى رضا المستفيدين عن المحتوى وطريقة العرض
- متابعة ميدانية لأداء العاملين: لملاحظة أي تحسن أو تغيير ملموس بعد التكوين.
- تقارير المسؤولين المباشرين: لتقييم سلوك وأداء الموظف بعد التكوين.
- مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد التكوين مثل سرعة الإنجاز، عدد الأخطاء، جودة الخدمة.
- لقاءات دورية مع المستفيدين من التكوين لتحديد الصعوبات أو مدى تطبيق المهارات المكتسبة.
- + التحليل: يبرز التصريح أن المؤسسة تتابع أثر التكوين بوسائل متعددة، منها الاستبيانات، الملاحظة الميدانية، تقييم المسؤولين، وتحليل الأداء قبل وبعد، هذا يدل على حرصها على ضمان فعالية الاستثمار في التكوين وربطه بنتائج ملموسة
- + السؤال الثامن: هل يتم تصميم البرامج التكوينية وفقا لاحتياجات المؤسسة ومتطلبات تحقيق أهدافها؟
- + التصريح: نعم، غالبا ما يتم تصميم البرامج التكوينية وفقا لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة، وذلك لضمان فعاليتها، ويتم ذلك عبر:
- تشخيص دقيق للاحتياجات التكوينية لكل مصلحة أو وظيفة.
- أخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية.
- تحليل الأداء الحالي للعاملين لتحديد النقص المطلوب معالجتها.
- إشراك المسؤولين الإداريين في تحديد الأولويات التكوينية.
- تكييف المحتوى بما يتناسب مع الواقع المهني والمهام اليومية.
- + التحليل: يظهر التصريح أن تصميم البرامج التكوينية يتم بناء على تشخيص دقيق للاحتياجات، مع مراعاة الأهداف الاستراتيجية وتحليل الأداء. كما تُشرك الإدارة في تحديد الأولويات، مما يضمن انسجام التكوين مع مهام المؤسسة.
- + السؤال التاسع: إلى أي حد ساهمت البرامج التكوينية في تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟

✚ التصريح: ساهمت البرامج التكوينية بشكل واضح وفعال في تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات داخل المؤسسة من خلال:

- رفع مستوى الأداء المهني للعاملين، مما أدى إلى تنفيذ المهام بدقة وسرعة أكبر.
 - تقليص نسبة الأخطاء الإدارية والفنية، بفضل التكوين المستمر.
 - تحسين جودة التواصل مع المواطنين والمتعاملين، ما عزز صورة المؤسسة.
 - تعزيز القدرة على حل المشكلات اليومية واتخاذ قرارات أنسب.
 - اعتماد طرق عمل أكثر فعالية وحديثة نتيجة الاطلاع على التجارب الجديدة في المجال.
- بالتالي، أصبحت المؤسسة أكثر كفاءة في تسيير مواردها وتحقيق أهدافها.

✚ التحليل: يوضح التصريح أن البرامج التكوينية كان لها أثر ملموس في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، عبر تطوير الأداء، تقليل الأخطاء، وتحسين التواصل، وهو ما ساهم في تحسين صورة المؤسسة وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها.

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية OPGI حول التكوين و تنمية المسار المهني للعاملين، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وأيضاً التعرف على واقع التكوين في المؤسسة، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، والتي اعتمدت على المقابلة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل، جاءت متوافقة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية الفرضيات المطروحة.

بالتالي، فإن الدراسة أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين وأبرزت دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل هذه العلاقة وتحقيق مردودية مؤسساتية أفضل.

اسخا تمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع التكوين وتنمية المسار المهني للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية وتسيير العقاري بغرداية، وبإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للموضوع، نرى أن التكوين لم يعد خيارا ثانويا، بل أصبح أساسيا في الإستراتيجيات، لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة العمل التي تتميز بالتغيرات وتطورات ومنافسات، أظهرت النتائج أن للتكوين دور فعال في تحسين مهارات العاملين ورفع كفاءتهم وتعزيز ولائهم ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

لقد توصلنا إلى أن المؤسسات التي تستثمر في رأس مالها البشري عبر برامج تكوينية دقيقة وملائمة تحقق أهدافها بكفاءة أعلى، وتتمتع بقدرة أفضل على التكيف مع التحولات والتغيرات، كما أن ربط التكوين بالمسار المهني يعد آلية فعالة لتطوير العاملين وتحفيزهم على النمو المهني المستمر والمستدام، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والآفاق.

نتائج إختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية :

تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في " يساهم التكوين المهني في تنمية المسار المهني للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، من خلال تحسين كفاءاتهم وتطوير فرصهم في الترقية المهنية " ولأجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على المعطيات الميدانية من المقابلة المجرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، إلى جانب تحليل الوثائق الرسمية الخاصة بالتكوينات المنجزة خلال السنوات الأخيرة، سنة 2024-2025.

أظهرت نتائج ما يلي:

- وجود برامج تكوين سنوية مهيكلية، تُبنى على أساس تحديد مسبق للاحتياجات التكوينية للعاملين؛
- مساهمة هذه البرامج في رفع مستوى كفاءة الموظفين، وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى؛
- ارتباط واضح بين التكوين وفرص الترقية، خاصة في فئات الأعوان الإداريين والتقنيين؛
- اعتماد المؤسسة على منهجية تخطيط ومتابعة للتكوينات، بإشراف مصلحة الموارد البشرية، ما يعكس وجود رؤية تنظيمية للتكوين كأداة تطوير مهني.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم صحة الفرضية الرئيسية، حيث تبين أن التكوين يعد عنصرا فاعلا في تحسين أداء العاملين وتنمية مساراتهم المهنية، بما ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يساهم التكوين في تنمية المسار المهني العاملين بعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل أسئلة المقابلة، تبين أن **الفرضية المطروحة صحيحة**، حيث التكوين ساعد العاملين على كسب معارف ومهارات وحسنها ،مما مكنهم من الترقية والوصول إلى مناصب أعلى وجعلهم أكثر جاهزية و استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: التكوين يلعب دورا بارزا في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم ،**هذه الفرضية صحيحة**،حيث التكوين ساهم في تحسين جودة العمل، وسرع من الإنجاز وقلل من نسبة الأخطاء العاملين ، ونمى الإستقلالية لديهم في الأداء مما جعلهم أقل إعتمادا على التوجيه المستمر وأيضا التكوين ساهم في رفع الكفاءة من خلال تطبيق إجراءات وإستخدام وسائل جديدة.

الفرضية الثالثة: عندما يكون برنامج التكوين دقيقا ومدرسا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال المقابلة توصلنا أن عندما يكون تصميم البرامج التكوينية تتم بناءا على تشخيص الدقيق للاحتياجات، وبالإعتبار أهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي وضعتها، فإنه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي **الفرضية صحيحة**.

نتائج العامة:

- اهتمام مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية بعملية التكوين؛
- يعد التكوين أداة فعالة في تطوير الكفاءات المهنية، حيث يساهم في تعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، بما يتماشى مع متطلبات وإحتياجات مناصبهم الحالية والمستقبلية؛
- ساهم التكوين في تحسين جودة الأداء من خلال تقليص نسبة الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام، والرفع من مستوى الإلتقان في العمل، ما انعكس إيجابا على الإنتاجية العامة للمؤسسة؛
- أظهرت النتائج أن التكوين يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويعزز من شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، وهو ما يعتبر محفزا إضافيا للاستقرار داخل المؤسسة؛
- تبين أن هناك علاقة مباشرة بين الاستفادة من برامج التكوين وفرص الترقية والتطور المهني، مما يدل على أن التكوين لا يقتصر على تحسين الأداء فقط، بل يمتد ليشكل مسارا للنمو الوظيفي؛
- عندما يكون برنامج التكوين مبنيا على دراسة دقيقة لاحتياجات المؤسسة والعاملين، فإنه يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وعزز من قدرتها التنافسية؛
- ساهم التكوين في خلق ديناميكية جماعية داخل بيئة العمل في المؤسسة ، من خلال تبادل المعارف والخبرات بين العاملين، مما عزز من ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة؛
- ساعدت عملية التكوين العاملين على التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارع الحاصلة في بيئة العمل.

التوصيات:

- ✚ ضرورة إهتمام المؤسسات بالموارد البشري لديها ومساعدته في تخطيط لمساره المهني؛
 - ✚ يجب إعتبار التكوين عملية أساسية و إدماجه ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعدم اعتباره مجرد عملية ثانوية، بل كركيزة فعالة لتنمية موردها البشري؛
 - ✚ ربط التكوين بالمسار المهني ، لتحفيز العاملين على تطوير أنفسهم مهاراتهم لرفع من كفاءتهم؛
 - ✚ إشراك العاملين في عمليات التكوين؛
 - ✚ التركيز على إختيار المكونين والمتكونين بعناية؛
 - ✚ توفير المستلزمات ووسائل التكوين لضمان سير عملية التكوين؛
 - ✚ إدخال الرقمنة في عمليات التكوينية؛
 - ✚ توفير ميزانية سنوية للتكوين وتغييرها وفق لتغيرات و الحاجات المهنية والتكنولوجية داخل المؤسسة؛
 - ✚ وضع برامج تحفيزية للعمال من أجل تحفزهم أكثر لعملية تكوين.
- آفاق الدراسة:

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للدراسة، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث:
- ✚ دور الإدارة في تخطيط وتنمية المسار المهني في المؤسسة؛
 - ✚ تحليل مدى قدرة المؤسسات على تكييف برامج التكوين مع متطلبات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة، وتأثير ذلك على الترقية والمسؤوليات الوظيفية؛
 - ✚ دور برامج التكوينية في تحسين الكفاءة البشرية لدى المؤسسات الجزائرية؛
 - ✚ تقييم دور القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين على المشاركة في التكوين، وربط ذلك بمساراتهم المهنية على المدى المتوسط والبعيد.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب:

✚ مجيد الكرجي إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

✚ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010.

✚ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2009.

الرسائل والمذكرات:

✚ أولاد ميلود جمعة، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماستر، تنظيم سياسي و إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة غرداية 2020-2021.

✚ التجاني كريمة، التناسب بين نقل التكنولوجيا وتكوين العاملين واثره على تنمية الكفاءات دراسة ميدانية ،مذكرة ماجستير، الإتصال في المنظمات، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014 .

✚ بالشراير فاطمة الزهراء، الامام خولة، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة ،مذكرة ماجستير، تسيير الموارد البشرية كلية علوم إقتصادية علوم تسيير وعلوم تجارية، 2020-2021 .

✚ بلعناق حنان، بن عثمان حياة، تقنيات الإستقصاء في المؤسسة دراسة حالة تقرير تربص لاستكمال شهادة ليسانس، علوم تسيير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة غرداية، 2023-2024.

✚ بلاهجي سمية، رقاب هاجر شيماء، التكوين وعلاقته بالكفاءة في المؤسسة الجزائرية الدراسة الميدانية، مذكرة ماستر، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021/2022.

✚ بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع وتنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 2018-2019.

✚ بن شهرة محمد وحشاني نسرين، إدارة التغيير والتحديث - دراسة حالة ، تقرير تربص لاستكمال شهادة ليسانس ، علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة غرداية 2023-2024.

✚ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ،مذكرة ماجستير، تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014.

- ✚✚✚ خالف عياش، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة ،مذكرة ماستر، تخصص مناجمت موارد بشرية، المدرسة العليا للمناجمت، جامعة قليعة 2020_2021
- ✚✚✚ ختو بشرى، بوهراة فاطيمة، التكوين و دوره فيتحسين أداء الموظفين، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت 2020-2021.
- ✚✚✚ خلفاتي وئام .عمارة فاطمة. أثر تنمية المسار المهني على الإستقرار الوظيفي دراسة. مذكرة ماستر، إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة. 2021-2022.
- ✚✚✚ دهاش وليد، المسار التدريبي وأثره على فعالية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية ،مذكر ماستر ،تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كلية علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية،جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2015-2016.
- ✚✚✚ دريوة ليلي، بن عامر فاطمة، دور التكوين في تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي للعمال دراسة ، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلي العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 محمد بن احمد ،2023/2024.
- ✚✚✚ علالي فاطمة ، مولودي عائشة، دور التكوين وعالقه بالكفاءة المهنية "دراسة ميدانية ،مذكرة ماستر ، تنظيم والعمل، كلمية العموم الإنسانية والإجتماعية والعموم الإسلامية،جامعة أحمد دراية - أدرار 2021-2022..
- ✚✚✚ قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير ، علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2008-2009.
- ✚✚✚ لقاء سامي صقر، أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دراسة حالة، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية ، المعهد العالي لإدارة الأعمال ، سورية، 2019-2020.
- ✚✚✚ مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية تغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة، مذكرة ماستر في إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية علوم إقتصادية علوم تسيير وعلوم تجارية، 2012-2013.
- ✚✚✚ نجاة بزايد، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران- سانيا 2010/2011.
- ✚✚✚ وراس أمينة، تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ،كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 2021-2022.

المحاضرات

✚ بوقرة نور الهدى، محاضرات في تسيير المسارات المهنية موجهة لطلبة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية، علوم تسيير، 2020-2021.

✚ سمية سعدون، محاضرات في هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية، مطبوعة موجهة لطلاب علم النفس والعمل التنظيمي وتسيير الموارد البشرية سنة الثانية ماستر، تخصص علوم إجتماعية، 2022/2023.

✚ فوزية قديد، محاضرات تسيير المسارات المهنية موجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية 2019-2020.

المجلات

✚ بعداش مسيكة ومروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة العدد-31 -سنة 2015.

المراسيم والقوانين

✚ المنشور رقم 19/وم/م.ع.ض/ق.ت.ت.ج.ش.ق/م.ت.ت.ج.ق.م 22، المؤرخ في 14 فيفري 2023.

الملاحق

الملحق 01 - 02: برنامج التكويني لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لسنة 2024

SYNTHESE DE FORMATION ET D'APPRENTISSAGE OPGI GHARDAIA + OPGI ELMENIAA

الحناوي، ليدكويني L'ANNEE 2024 المؤسسة التكوينية عدد المدة بين المبلغ المخصص

N°	Thème de la Formation	Nbr Personnels	Ecole de Formation	Montant en TTC
1	Gestion de la paie <i>تسيير الأجر</i>	2	E.M.B - ALGER - مؤسسة كوكي	210 380,00
2	Commission Pantaire d'hygiène et sécurité <i>الجنة الأمن لداخل المؤسسة</i>	1	E.M.B - ALGER -	117 180,00
3	Mise en œuvre des Marchés Publics Selon la Loi 23-12 <i>قانون الصفقات العمومية 23-12</i>	15	CCI M'ZAB - <i>عزوة مزار</i>	327 000,00
4	Chef de Projet <i>عمل / تشييد مشروع</i>	2	Ecole Aboura Assistance Pro	183 284,00
5	Réglementation Technique et la Conformité des Projets dans le Secteur de BTPH	3	Ecole Aboura Assistance Pro	374 618,00
6	<i>عمل لجنة فتح وتقديم العروض لصفقات العمومية</i> Les Travaux du comité d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, selon une perspective technique et juridique	20	CCI M'ZAB	436 000,00
7	<i>عمل لجنة الجرد الاستمارة</i> Les Travaux D'inventaire	15	CCI M'ZAB	163 500,00
8	<i>مراجعة الأسعار</i> Révision et actualisation des prix	2	E.M.B - ALGER -	362 880,00
Total		60		2 174 842,00

	MONTANT	TAUX
MONTANT FORMATION OPGI GHARDAIA	2 048 852,00	
MONTANT FORMATION OPGI EL MENIAA	125 990,00	
Total FORMATION	2 174 842,00	78,07%
Total APPRENTI	552 000,00	19,82%
Total FORMATION+APPRENTI	2 726 842,00	97,89%
REALIS BUDGET 2024 <i>الميزانية التقديرية للامانة</i>	139 286 360,51	<i>مبلغ تكلة الاجر</i>
FORMATION 2%	2 785 727,21	
TAUX DE CONSOMMATION	97,89%	

الملحق 02-02: برنامج التكويني لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لسنة 2025

PLAN DE FORMATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2025																					
ORGANISME : Office de Promotion et de Gestion Immobilière – Ghardaia																					
BUDGET ET EFFECTIFS																					
N°	Nombre Total Prévisionnel des Effectifs pour l'année 2024	Total des Effectifs à former par catégorie socioprofessionnelle														Masse salariale prévisionnelle pour l'année 2025	Quota part du budget alloué à la formation	Obs			
		Exécution				Maîtrise				Cadres									Total		
		Moyens (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (I) de 50 ans	Soit Total	Moyens (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (I) de 50 ans	Soit Total	Moyens (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (I) de 50 ans	Soit Total	Moyens (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (I) de 50 ans	Soit Total								
	146	0	0	0	0	0	13	2	15	0	44	3	47	0	0	0	0	62	238 880 090,48	2 308 800,90	
FORMATIONS PROGRAMMÉES																					
N°	Thème de formation (*)	Objectifs principaux de la formation	Durée de formation	Nombre d'Effectifs à former par catégorie socioprofessionnelle												Total	Obs				
				Exécution				Maîtrise				Cadres						Chercheurs			
				Moyens (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (I) de 50 ans	Soit Total	Moyens (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (I) de 50 ans	Soit Total	Moyens (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (I) de 50 ans	Soit Total									
1	Les textes d'application du nouveau code des marchés	Conformité des procédures de marchés publics avec le nouveau code des marchés publics et ces nouveaux textes d'applications ,	4	0	0	0	0	0	0	0	0	12	3	0	0	0	15	DMO DOPIF			
2	Elaboration des cahier des charges	Acquérir des nouvelles connaissances et compétences pour élaborer des cahier des charges de conditions conformes aux lois,	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3				
3	Les instrument d'urbanisme	Actualiser les connaissances dans le domaine de l'urbanisme et le foncier ,	5	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2				
4	Comptabilité Générale	Assurer la bonne mise en œuvre des processus comptables de clôture dans les meilleurs délais ,conformément aux normes et procédures comptables internationales,	5	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	DFC			
5	Travaux de fin d'exercice		5	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3				
6	Fiscalité de l'entreprise	Voir les nouveaux articles du loi de finance 2025 / application des législations fiscales ,	5	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4				
7	Elaboration et mise en oeuvre du plan de maintenance	Maîtrise des procédures et cadre réglementaire,	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	DGMP			
8	Gestion et session du patrimoine		5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1				
9	Droit de la copropriété et la gestion des parties communes		5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1				
10	Management de la formation	avoir comment élaborer, réaliser et jurer un plan de formation,	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	DRHMG			
11	Gestion des emplois et des postes et travail	La bonne définition des postes de travail, des tâches et les fiches des postes,	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1				
12	Gestion des stocks	Examiner les procédures et les lois régissant la gestion des stocks ,	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1				

PLAN DE FORMATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2025																
ORGANISME : Office de Promotion et de Gestion Immobilière – Ghardaïa																
FORMATIONS PROGRAMMÉES																
N°	Thème de formation (*)	Objectifs principaux de la formation	Durée de formation	Nombre d'effectifs à former par catégorie socioprofessionnelle												Obs
				Exécution			Maîtrise			Cadres			Chercheurs			
				Maîtres (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (+) de 50 ans	Maîtres (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (+) de 50 ans	Maîtres (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (+) de 50 ans	Maîtres (I) de 30 ans à 50 ans	Plus (+) de 50 ans	Total				
13	Droit de foncier	Acquérir des nouvelles connaissances juridiques dans les domaines mentionnés ,	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	CONT
14	les assurances		3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
15	litiges des marchés publics		5	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	
16	Techniques des communication	Acquérir des nouvelles connaissances et compétences dans le domaine de communication ,	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	COM
17	Audit budget comptable	Acquérir des nouvelles connaissances , méthode de control et audit Interne dans les domaines mentionnés ,	5	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	AUD
18	Audit de l'acquisition de la propriété immobilière		5	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	
19	Elaboration du plan de sécurité interne	Avoir comment élaborer, activer et jurer un plan de sécurité interne	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	SEC
20	Secourisme et gestes d'urgence	Acquérir des nouvelles connaissances juridiques dans les domaines mentionnés ,	3	0	0	0	0	13	2	0	2	0	0	0	0	

الملحق 02-03: هيكل التنظيمي للمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

