

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة

قسم علوم تسيير



مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مخطط سير الموارد البشرية في المؤسسات

دراسة حالة في شركة Techno

الأستاذ المشرف:

د. بن علي ميلود

من إعداد الطالبين:

حاته رضوان

ناصر صلاح الدين

الموسم الجامعي: 2026/2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة

قسم علوم تسيير



يدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مخطط سير الموارد البشرية في المؤسسات

دراسة حالة في شركة Techno

الأستاذ المشرف:

د. بن علي ميلود

من إعداد الطالبين:

حاته رضوان

ناصر صلاح الدين

الموسم الجامعي: 2026/2025م

الإهداء

نهدي خلاصة جهدنا المتواضع:

إلى آبائنا الذين قالوا لنا "ستصلون" ونحن لا نرى الطريق، هذا الإنجاز ما كان ليكون لولا ظهوركم الذي سندنا.

وإلى أمهاتنا اللواتي لا تكفيهن كل كلمات الشكر، إلى من كانت دموعهن أول احتفالاتنا بالنجاح، وصلواتهن خلف ظهورنا أقوى من كل كتبة الدنيا.
وإلى إخوتنا رفاق العمر، الجيش السري الذي لا نذكره كثيرا لكنه دائما موجود، هذا النجاح ما كان ليحلو إلا لأنكم تشاركونا الفرح به.

وأخيرا، وإلى أنفسنا... إلى من سهرت الليالي، ومن بكى في السر وابتسم في العلن، ومن قررت ألا تستسلم حتى لو كان كل شيء يقول "لا تستطيع".

هذا الإنجاز لكم جميعا... وهو لنا. شكرا لكم. وهنيئا لنا.

رضوان / صلاح الدين

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا" (سورة طه، الآية 114)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نبدأ شكرنا بأياته من كتابه
الله الذي كان نوراً يهدي درب طلاب العلم، فيفضله تعالى تمكننا
من إتمام هذا العمل المتواضع.

شكراً لأستاذنا المشرف الذي كان لنا بمثابة البوصلة في بحر البحث.
إلى من صبر على أخطائنا، وتعب في توجيهنا، وأعاد النظر في
مسوداتنا مراراً وهو مبتسم، فلولا توجيهاتك لما كان هذا الإنجاز،
شكراً لك من القلب.

والحمد لله رب العالمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة على التعرف على واقع " مخطط سير الموارد البشرية " في المؤسسات الاقتصادية، مع اتخاذ مؤسسة Techno كدراسة حالة، تناولت الدراسة المسارات الأساسية للموارد البشرية بدءاً من تخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار وصولاً الى الاندماج و التقييم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ، حيث تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من ثلاثة مستويات إدارية للمؤسسة.

خلصت الدراسة الى ان مؤسسة Techno تعتمد على نموذج مرن في تسيير مواردها البشرية و يركز على الخبرة الميدانية للأفراد، إلا أنها تواجه تحديات تتعلق بضعف الرقمنة الإدارية المتكاملة (HRIS) و أوصت الدراسة بضرورة الانتقال نحو الحوكمة الرقمية للموارد البشرية لضمان استباقية التخطيط ودقة المتابعة.

Abstract: This study aimed to identify the reality of the Human Resources workflow in economic institutions, taking Techno Company as a case study. The study examined the main HR processes, starting from planning, recruitment, and selection, to integration and evaluation.

The study relied on the descriptive-analytical approach in the theoretical part and the case study approach in the practical part, where interviews were used as the primary tool for data collection from three administrative levels within the company.

The study concluded that Techno Company relies on a flexible model in managing its human resources based on the field experience of individuals. However, it faces challenges related to weak administrative digitalization and the absence of an integrated Human Resources Information System (HRIS).

The study recommended the necessity of moving toward digital HR governance to ensure proactive planning and accurate monitoring

الكلمات المفتاحية: مخطط سير الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، مؤسسة Techno، الرقمنة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الأشكال.....
أ - ج	المقدمة.....
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط سير الموارد البشرية.....
02	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
04	المبحث الثاني: تخطيط سير الموارد البشرية داخل المؤسسة.....
11	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة.....
12	المبحث الأول: الدراسات المحلية.....
13	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية.....
16	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية/ دراسة حالة.....
17	المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة ومنهج الدراسة.....
20	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.....
31	الخاتمة.....

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
09	01

المقدمة

مقدمة

توطئة:

تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي والحرك الحيوي داخل أي مؤسسة، إذ تمثل القوة الفاعلة التي تعتمد عليها مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف المسطرة، ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح من الضروري على المؤسسات اعتماد أساليب حديثة في إدارة مواردها البشرية، من بينها **مخطط سير الموارد البشرية** الذي يهدف إلى تنظيم وتوجيه حركة العاملين داخل المؤسسة بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.

مخطط سير الموارد البشرية هو إطار تنظيمي شامل يوضح ويضبط مختلف العمليات والإجراءات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ابتداءً من تخطيط الاحتياجات من العمالة، مروراً بعمليات الاستقطاب والتوظيف، والتكوين، والتقييم، والترقية، والتحفيز، وصولاً إلى إنهاء الخدمة، ويهدف هذا المخطط إلى ضمان انسيابية وفعالية سيرورة العمل داخل قسم الموارد البشرية، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وتطوير كفاءات العاملين.

تعد مؤسسة تكنو من بين المؤسسات الاقتصادية النشطة في مجال بيع وإنتاج واستيراد المواد القرطاسية، وهي مؤسسة متعددة الفروع وتتميز بتنوع أنشطتها وتوسع عملياتها، مما يجعل تسيير مواردها البشرية عملية معقدة تتطلب درجة عالية من التنظيم والدقة، ويُعد موضوع تخطيط سير الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة ذا أهمية بالغة، نظراً لارتباطه المباشر بكفاءة تسيير العمال وتوزيعهم على مختلف المهام والأنشطة، وضمان الانسجام بين الاحتياجات الفعلية للمؤسسة والكفاءات المتوفرة لديها، ومن هذا المنطلق، تستدعي دراسة واقع تطبيق مخطط سير الموارد البشرية داخل مؤسسة تكنو الوقوف على كيفية تخطيط احتياجاتها من العمالة، وآليات الاستقطاب والتوظيف والتكوين والتقييم والترقية، ومدى فعالية هذا المخطط في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطوير مواردها البشرية بما يضمن تحسين الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية

ومن هنا تبرز الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق مخطط سير الموارد البشرية في شركة تكنو؟

ولتفصيل هذه الإشكالية، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، من بينها:

1. ما المقصود بتخطيط سير الموارد البشرية، وما هي أهميته داخل المؤسسة؟
2. هل تقوم شركة تكنو بتخطيط سير الموارد البشرية بطريقة علمية ومنهجية؟
3. كيف يساهم التخطيط في تحقيق التوافق بين أهداف الشركة واحتياجات العاملين؟
4. ما هي الصعوبات التي تواجهها شركة تكنو في تطبيق مخطط سير الموارد البشرية؟

مقدمة

ب) أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج أحد الجوانب الأساسية في تسيير المؤسسات الحديثة، حيث يساعد تخطيط سير الموارد البشرية على تحسين سير قسم الموارد البشرية، توزيع العمال، وتخطيط المسارات المهنية، وضمان الاستغلال الأمثل للكفاءات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

ج) فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تتمتع مؤسسة تكنو بمخطط سير موارد بشرية فعال ومنظم، يتناسب مع حجمها وتنوع أنشطتها، ويساهم في تحسين أداء مواردها البشرية وتحقيق أهدافها التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى:

تعتمد مؤسسة تكنو على تخطيط مسبق لاحتياجاتها من الموارد البشرية، بما يضمن التوازن بين المناصب الشاغرة والكفاءات المطلوبة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تطبق مؤسسة تكنو إجراءات منظمة في عمليات الاستقطاب والتوظيف والتكوين وفق مخطط سير الموارد البشرية المعتمد لديها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم مخطط سير الموارد البشرية داخل مؤسسة تكنو في تنظيم حركة وتنقلات الموظفين بين مختلف المناصب والأنشطة بما يضمن استمرارية العمل.

د) أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب، منها:

- الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في نجاح المؤسسات.
- الرغبة في التعرف على كيفية تخطيط وتسيير الموارد البشرية بفعالية.
- ارتباط الموضوع بالتخصص الأكاديمي وإمكانية تطبيقه عملياً.

هـ) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم تخطيط سير الموارد البشرية وأهميته.
- إبراز دوره في تحسين أداء المؤسسة.
- تحليل كيفية تطبيقه داخل المؤسسات.
- تقديم اقتراحات تساعد على تطوير إدارة الموارد البشرية.

مقدمة

(و) منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، من خلال جمع المعلومات النظرية من المراجع والكتب والدراسات السابقة، وتحليلها من أجل فهم أبعاد الموضوع واستخلاص النتائج المناسبة، وفي الدراسة التطبيقية تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداتين لجمع البيانات هما الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية، بهذه العناصر، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول تخطيط سير الموارد البشرية ودوره في تعزيز فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لتخطيط سير الموارد البشرية

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، لما لها من دور محوري في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية، فلم يعد العنصر البشري مجرد مورد تقليدي يُستخدم لتنفيذ المهام، بل أصبح يُنظر إليه كأصل استراتيجي يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى.

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، تقوم على التخطيط السليم، والتنظيم الفعال، والتطوير المستمر لقدرات الأفراد داخل المؤسسة، كما أصبح من الضروري الاهتمام بسيورة إدارة الموارد البشرية، بما يضمن التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف المرتبطة بالعنصر البشري. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل حول تخطيط سير إدارة الموارد البشرية، من خلال المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية.

➤ **المطلب الثاني:** تخطيط سير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجال حيوي ومتطور يعنى بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية بشكل فعال، في البداية، كان يُطلق على هذا المجال اسم "إدارة الموظفين"، وهو مصطلح كان يشير إلى الجوانب التقنية مثل التوظيف، التدريب، التقييم، وتعويضات الموظفين، ومع مرور الوقت وتزايد التحديات التي واجهتها المنظمات، تطور هذا المجال ليأخذ طابعاً أكثر استراتيجية وارتباطاً بأهداف المؤسسة الكلية.

ومع نهاية السبعينات، شهدت المنظمات في العديد من الدول، وخاصة في الولايات المتحدة، ضغوطاً تنافسية كبيرة نتيجة لعوامل مثل العولمة، التحولات التكنولوجية، والإلغاء التدريجي للقيود التنظيمية، هذه العوامل دفعت الشركات إلى إعادة النظر في طرق إدارتها للموارد البشرية، حيث بدأ التركيز على التخطيط الاستراتيجي وتحديد كيفية تكامل الموارد البشرية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، من هنا نشأت إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تتجاوز مجرد التوظيف والتدريب، لتصبح أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء العام.

الجانب الأساسي الذي يميز إدارة الموارد البشرية اليوم هو التركيز على استراتيجيات مرنة ومتطورة، قادرة على التكيف مع تغيرات السوق والبيئة التكنولوجية، فمدير الموارد البشرية لم يعد فقط مشرفاً على شؤون الموظفين، بل أصبح شريكاً استراتيجياً في إدارة التغيير والتطوير داخل المنظمة، ويركز في عمله على تعزيز ثقافة المؤسسة، وتوجيه سلوك الأفراد بما يتماشى مع الاستراتيجيات التنظيمية الكبرى. وفيما يلي مجموعة من المفاهيم والتعاريف التي توضح إدارة الموارد البشرية:

"الوظيفة الإدارية التي تختص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة شؤون العاملين داخل المنظمة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للعنصر البشري"

1

" مجموعة الأنشطة والسياسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة "2 ويشير (Butler et al، 1991) بأنها تأخذ بعداً إستراتيجياً فهي (الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئة وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية من بواسطة العنصر البشري)

3

وبناء على تلك التعاريف يمكننا أن نعرف أن إدارة الموارد البشرية كما يلي:

هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية في المنظمة، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من اجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية، وإلى جانب ما سبق أيضا فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية، فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء الموظفين وبالتالي أداء الإدارة، وهما التمكين والاعتراف.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية⁴

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بـ (التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة) وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة بـ (التنظيمية والمهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال. وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

1- الأهداف على مستوى المنظمة:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة أهداف منها:

✓ **إستراتيجية التكامل:** أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

✓ **الولاء:** ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.

✓ **المرونة:** وتتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

✓ **الجودة:** ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.

¹ عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004، ص 22

² دة عبد الباري وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 15

³ يوسف حجيم الطائي - هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 29

⁴ يوسف حجيم الطائي - هاشم فوزي العبادي، 2015، ص 44

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط سير الموارد البشرية

✓ **التنبؤات:** وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

✓ **الخطط:** وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

2 - الأهداف على مستوى المجتمع:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

✓ استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم.

✓ تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.

✓ غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

✓ وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية.

✓ تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

✓ تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملين.

3 - الأهداف على مستوى العاملين:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:

✓ جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم.

✓ توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.

✓ اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت الأجور والخوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.

✓ تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز والمحاباة.

✓ رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.

المبحث الثاني: تخطيط سير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف تخطيط سير الموارد البشرية داخل المؤسسة وأهميته⁵.

أولاً: تعريف تخطيط سير الموارد البشرية:

يُعدّ تخطيط سير الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، إذ يهدف إلى ضمان التوافق بين احتياجات المؤسسة من الموارد

البشرية وبين الإمكانيات والكفاءات المتوفرة لديها، بما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وقد عرّف كلٌّ من Denisi & Griffin تخطيط الموارد البشرية بأنه:

«عملية تقوم من خلالها المنظمة بالتنبؤ بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل حجم ونوعية عرض هذه الموارد، ثم العمل على تطوير

الآليات الكفيلة بتقليص الفجوة بين الطلب والعرض»

⁵ مؤيد الساعدي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الصادق الثقافية، الطبعة الأولى، العراق، 2021، ص 205

كما أشار Kumar (2017) إلى أن "تخطيط الموارد البشرية يمثل عملية مواءمة بين إستراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية في ظل الظروف المتغيرة، ثم تطوير الأنشطة والإجراءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات"

ومن جهتها، عرّفت Chioma (2017) "تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحليل مستمرة لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، مع دراسة التغيرات البيئية والتنظيمية التي تؤثر عليها، بهدف ضمان توفير العدد المناسب من العاملين ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب"

أما Kenya "فترى أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية دورية ومنظمة تهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة، وضمان توافر الكفاءات اللازمة لشغل المناصب المختلفة، خاصة الوظائف القيادية المتوقع شغورها مستقبلاً، وذلك من خلال إعداد برامج تدريب وتأهيل استباقية للعاملين المتميزين لتمكينهم من تولي تلك المناصب مستقبلاً"

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج التعريف الآتي:

يُقصد بتنظيم سير الموارد البشرية مجموعة العمليات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التخطيط الفعال لمواردها البشرية، من خلال تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من العاملين والكفاءات، وتحليل الموارد المتوفرة، ثم العمل على تحقيق التوازن بينهما بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع الاهتمام بتطوير وتأهيل الموارد البشرية لمواجهة التغيرات المستقبلية.

ثانياً: أهمية تخطيط سير الموارد البشرية 6

يعد تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في ضمان توفير العدد والنوع المناسب من العاملين في الوقت والمكان المناسبين، بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في كونه عملية استباقية تساعد المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، سواء من حيث العدد أو المهارات والخبرات المطلوبة، مما يسمح بتجنب حالات العجز أو الفائض في العمالة.

وتبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية أيضاً في تحسين عملية التوظيف والاستقطاب، حيث يساعد التخطيط الجيد على تحديد الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة بدقة، وبالتالي اختيار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف المناسبة كما يساهم في تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب الناتجة عن التوظيف العشوائي أو غير المدروس، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة.

ومن الجوانب المهمة كذلك أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على رفع كفاءة الأداء التنظيمي، من خلال توزيع العاملين بطريقة متوازنة وفق متطلبات العمل، وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح، كما يساهم في تحسين الإنتاجية وجودة العمل، لأن وجود موظفين مؤهلين ومدرّبين وفق احتياجات المؤسسة ينعكس إيجاباً على نتائجها وأدائها العام.

إضافة إلى ذلك، يساعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مثل التطورات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية، والتوسع في النشاط، والتغيرات في سوق العمل، فالمؤسسات التي تعتمد على التخطيط تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

⁶ عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص 75

كما تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في مجال تطوير وتدريب العاملين، حيث يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، مما يسمح بإعداد برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية، ويساعد ذلك أيضا في إعداد القيادات المستقبلية داخل المؤسسة وضمان استمرارية العمل بكفاءة.

ومن جهة أخرى، يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا المهني للعاملين، لأنه يساعد على وضوح المسار الوظيفي وفرص الترقية والتنقل داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز دافعية العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة. وفي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات الحديثة، أصبح تخطيط الموارد البشرية عنصراً استراتيجياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، لأنه يضمن توفر الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار والتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: مراحل سير عملية تخطيط الموارد البشرية⁷:

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف الاستراتيجية في المنظمة، لأنها تمثل الوسيلة التي تمكن الإدارة من توفير الموارد البشرية المناسبة من حيث العدد والكفاءة والتخصص، في الوقت والمكان المناسبين، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ولا تقتصر أهمية هذا التخطيط على توفير العمالة فقط، بل تمتد لتشمل تطوير العاملين، وتحسين استغلال قدراتهم، وتحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة والإمكانات البشرية المتاحة داخلها وخارجها.

وتقوم عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من التساؤلات الأساسية، من أهمها:

1. ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة بالموارد البشرية؟
2. ما هي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها؟
3. ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة؟
4. ما هو البرنامج الذي تستطيع المنظمة من خلاله أن توازن ما بين احتياجاتها من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها، وما هي الخطوات التي يجب إتباعها لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؟
5. ما هي نتائج وفعالية البرامج الموضوعة لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، أي نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية؟

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة وتحليل بيئتها

تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المنظمة وفهم توجهاتها الاستراتيجية، لأن تخطيط الموارد البشرية يعد جزءاً من التخطيط الاستراتيجي العام، ولا يمكن أن يتم بمعزل عن أهداف المنظمة المستقبلية، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة إلى التعرف على طبيعة نشاط المنظمة، وخططها التوسعية أو التطويرية، والأهداف التي ترغب في تحقيقها على المدى القريب والبعيد.

كما تتطلب هذه المرحلة دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ تؤثر الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية بشكل مباشر في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويشمل ذلك أيضا دراسة الوضع المالي للمنظمة، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي، وحجم النشاط والإنتاج، إضافة إلى تقييم مستوى أداء العاملين وكفاءاتهم ومعنوياتهم، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

⁷ مؤيد الساعدي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الصادق الثقافية، الطبعة الأولى، العراق، 2021، ص 223-231

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط سير الموارد البشرية

ومن خلال هذه الدراسة تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد نوعية المهارات والخبرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً، وتحليل قدرات العاملين الحاليين لمعرفة مدى توافقها مع متطلبات العمل المستقبلية.

المرحلة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

بعد تحديد أهداف المنظمة وتحليل أوضاعها، تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى مرحلة التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، والتي تُعرف بمرحلة تحديد الطلب على الموارد البشرية. وتهدف هذه المرحلة إلى تقدير عدد العاملين المطلوبين مستقبلاً، وتحديد تخصصاتهم ومستويات مهاراتهم وخبراتهم بما يتناسب مع طبيعة الأعمال والوظائف التي تحتاج إليها المنظمة.

ويتم هذا التنبؤ بالاعتماد على عدة عوامل، من بينها خطط المنظمة المستقبلية، وحجم الأعمال المتوقع، والتغيرات التي قد تطرأ على النشاط أو التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي. كما تعتمد المنظمة على مجموعة من الأساليب التقديرية والإحصائية وخبرات المديرين والمتخصصين في الموارد البشرية من أجل الوصول إلى تقديرات أكثر دقة.

ولا يقتصر الهدف من هذه المرحلة على تحديد الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف فقط، بل يشمل أيضاً تحديد الاحتياجات الخاصة بالتدريب والتطوير والإحلال الوظيفي والتعاقب الإداري، بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

المرحلة الثالثة: التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة

بعد تحديد حجم الاحتياجات المستقبلية، تعمل المنظمة على دراسة الموارد البشرية المتاحة لديها، سواء داخل المنظمة أو في سوق العمل الخارجي، وذلك لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها البشرية.

ويشمل التنبؤ بالعرض الداخلي دراسة العاملين الحاليين داخل المنظمة من حيث أعدادهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، ومستويات أدائهم، وإمكانية ترقيةهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى. كما يشمل تحليل حالات التقاعد والاستقالات والغياب ودوران العمل، لما لها من تأثير مباشر على حجم الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً.

أما التنبؤ بالعرض الخارجي فيتعلق بدراسة سوق العمل لمعرفة مدى توفر الكفاءات المطلوبة خارج المنظمة، ويتأثر ذلك بعدة عوامل، مثل مستوى التعليم والتكوين، وحجم البطالة، والهجرة الداخلية والخارجية، ومستويات الأجور، إضافة إلى درجة المنافسة بين المنظمات في استقطاب العمالة المؤهلة.

وتساعد هذه المرحلة المنظمة على تكوين صورة شاملة حول الإمكانيات البشرية المتوفرة، ومدى قدرتها على تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

المرحلة الرابعة: مقارنة العرض بالطلب

في هذه المرحلة تتم مقارنة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مع الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بهدف تحديد الفجوة بين العرض والطلب. ومن خلال هذه المقارنة تستطيع المنظمة معرفة ما إذا كانت تعاني من عجز في بعض الوظائف والتخصصات، أو من فائض في بعض الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط سير الموارد البشرية

كما تساعد هذه المرحلة على تحديد نوعية المهارات المطلوبة، وتقدير تكاليف الاستقطاب والتوظيف أو التدريب، إضافة إلى التعرف على المشكلات التي قد تواجه المنظمة مستقبلاً فيما يتعلق بتوفير الموارد البشرية المناسبة.

وتُعد هذه المرحلة أساسية لأنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب والنقل والترقية وإعادة توزيع العاملين داخل المنظمة.

المرحلة الخامسة: إعداد خطة الموارد البشرية

بعد تحليل نتائج المقارنة بين العرض والطلب، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة عمل مناسبة تهدف إلى معالجة الفجوات وتحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة والموارد البشرية المتاحة.

وتتضمن هذه الخطة مجموعة من البرامج والإجراءات، مثل التوظيف والاستقطاب، والتدريب والتطوير، وإعادة توزيع العاملين، والترقية، والتعاقب الوظيفي، وقد تشمل أحياناً تخفيض العمالة في حالة وجود فائض.

ويجب أن تكون خطة الموارد البشرية واقعية ومرنة وقابلة للتنفيذ، وأن تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حتى تتمكن من مواجهة التغيرات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

وتساهم هذه الخطة في تحسين استغلال الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المنظمة.

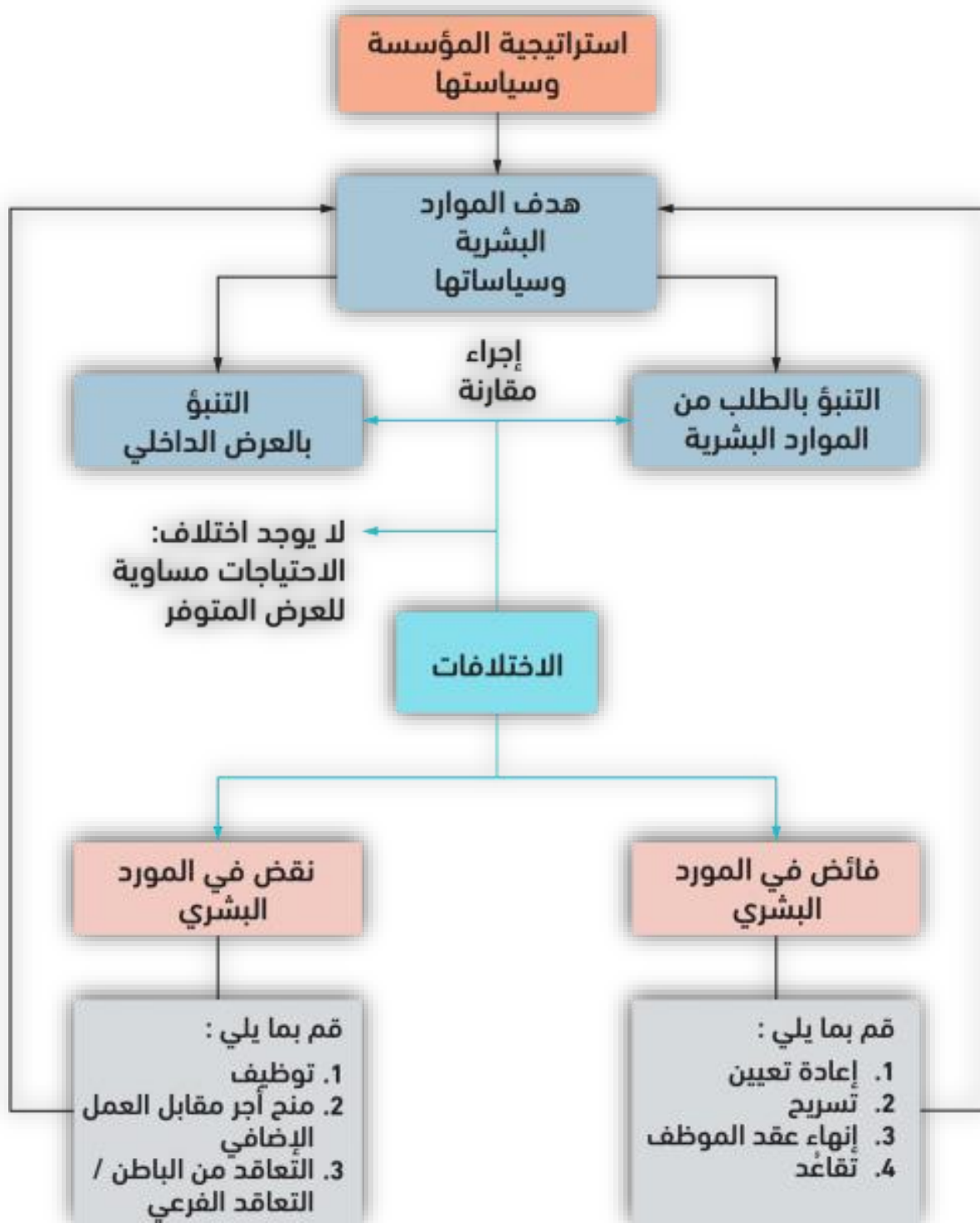
المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها

تعد مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم المرحلة الأخيرة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وفيها يتم تطبيق البرامج والإجراءات التي تم إعدادها مسبقاً، ثم متابعة نتائجها للتأكد من مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتشمل عملية التقييم قياس كفاءة الخطة وفعاليتها، من خلال دراسة مدى تحقيق الأهداف المحددة، واكتشاف نقاط القوة والضعف، وتحليل الانحرافات والمشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ، والعمل على معالجتها وتحسينها.

كما تعتمد المنظمة في هذه المرحلة على مجموعة من مؤشرات الأداء، مثل معدل دوران العمل، ومستوى الغياب، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، وفعالية التوظيف والتدريب، وذلك بهدف التأكد من أن الموارد البشرية تسهم فعلياً في تحقيق أهداف المنظمة.

وتساعد عملية المتابعة والتقييم على تطوير خطط الموارد البشرية باستمرار، وضمان قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.



الشكل رقم 01: مخطط يوضح مراحل تخطيط سير إدارة الموارد البشرية

➤ خلاصة الفصل الأول:

وفي ختام هذا المبحث، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تُعد من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، نظراً لدورها الأساسي في استقطاب الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أن تخطيط سير الموارد البشرية يمثل أداة تنظيمية مهمة تساعد على ضبط مختلف العمليات المرتبطة بالعنصر البشري، من تخطيط الاحتياجات والتوظيف إلى التكوين والتقييم والتطوير المهني، بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. ومن خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم وأسس نظرية، يتبين أن نجاح المؤسسات الحديثة أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على التخطيط الجيد لمواردها البشرية وتنظيم سيرها بطريقة فعالة، الأمر الذي يجعل من دراسة تخطيط سير الموارد البشرية موضوعاً ذا أهمية كبيرة في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي من أهم الجوانب في الدراسات العلمية، إذ يساهم في إبراز الجهود البحثية السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتحليل نتائجها والاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية، ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أهم الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها المختلفة.

المبحث الأول: الدراسات المحلية

1. دراسة فلة غيدة:

بعنوان: “إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية”، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، مع التركيز على وظائف التخطيط، التوظيف، التدريب وتقييم الأداء باعتبارها عناصر أساسية في تسيير المسار المهني للموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتمثلت إشكالية الدراسة في مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات العمومية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء التنظيمي، كما أوصت بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وربطه بتسيير المسارات المهنية للعاملين.

2. دراسة رضوان بن بوزيد:

بعنوان: “أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية”، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط في إدارة الموارد البشرية باعتباره الأساس الذي يقوم عليه بناء المسار الوظيفي داخل المؤسسة، مع التركيز على دوره في تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوجيه حركة الترقية والتنقل داخل المنظمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مصادر ثانوية ووثائق علمية دون تطبيق ميداني موسع. وتمثلت إشكالية الدراسة في مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحسين تسيير المسارات المهنية داخل المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يعد أداة محورية في تحسين توزيع العمالة وتوجيه التطور الوظيفي، كما أوصت بضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسياسات التكوين والترقية لضمان استمرارية المسار المهني للعاملين.

3. دراسة قاضي عبد الحكيم:

بعنوان: “دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين”، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريج، الجزائر، 2022. هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وخاصة التخطيط والتدريب ومسارات الترقية، في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من العمال والإطارات باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتمثلت إشكالية الدراسة في مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد خلصت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية

وإدارة المسارات الوظيفية يساهمان بشكل مباشر في تحسين الأداء، بينما تختلف درجة التأثير حسب طبيعة الممارسة الإدارية، وأوصت بضرورة تعزيز التخطيط الوظيفي وربطه بنظام تقييم فعال.

4. دراسة أسماء جدي:

بعنوان: “إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني”، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، هدفت الدراسة إلى تحليل مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على التخطيط، التوظيف، التكوين، وتقييم الأداء ودورها في تسيير المسار المهني للعاملين داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل المفاهيم النظرية وربطها بالواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية. وتمثلت إشكالية الدراسة في مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين تسيير المسار المهني للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام فعال لتسيير الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في تحسين المسار المهني للعاملين، من خلال وضوح فرص الترقية والتكوين، كما أوصت بضرورة تطوير أنظمة تسيير الموارد البشرية بما يضمن العدالة والشفافية في إدارة المسارات المهنية.

5. دراسة نؤارة حسين:

بعنوان: “تنظيم المسار المهني للموظف في التشريع الجزائري”، مجلة المجلة العربية للإدارة، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2018، هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تنظيم المسار المهني للموظف في إطار التشريع الجزائري، مع التركيز على أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء الوظيفي من خلال التحكم في مختلف المراحل المهنية للموظف مثل التوظيف، الترقية، التكوين والتنقلات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل النصوص القانونية والمفاهيم النظرية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. وتمثلت إشكالية الدراسة في كيفية مساهمة التنظيم القانوني للمسار المهني في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تسيير المسار المهني يعد محورياً أساسياً في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وأن نجاحه يرتبط بمدى وضوح القوانين المنظمة له وفعالية تطبيقها داخل المؤسسات، كما أوصت بضرورة تطوير آليات تسيير المسار المهني بما يضمن العدالة والشفافية في الترقية والتطور الوظيفي.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Bonneton (2023) – Talents as career capitalists

بعنوان: *Talents as career capitalists: how talent management programs influence individual career paths*، منشورة في مجلة Human Resource Development International، فرنسا، 2023. هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير برامج إدارة المواهب داخل المؤسسات متعددة الجنسيات على بناء وتوجيه المسارات المهنية للأفراد، مع التركيز على مفهوم “رأس المال المهني” وكيفية استثماره في الترقية والتنقل الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال دراسة حالة داخل مؤسسة متعددة الجنسيات، حيث تم إجراء مقابلات معمقة مع موظفين ومديري الموارد البشرية بمهدف فهم آليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمسار المهني. وتمثلت إشكالية الدراسة في كيفية مساهمة برامج إدارة المواهب في تشكيل وتوجيه المسار المهني للأفراد داخل المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة إدارة المواهب تلعب دوراً محورياً في بناء المسارات المهنية من خلال تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتوجيههم نحو ترقية أسرع وفرص تطوير أكبر، كما أوصت بضرورة جعل إدارة المسار المهني أكثر شفافية وعدالة داخل المؤسسات.

2. دراسة Ha & Park (2023) – Career Future Time Perspective

بعنوان *How and when does the career future time perspective motivate service performance?*، منشورة في International Journal of Human Resource Management ، 2023 .

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التصور المستقبلي للمسار المهني لدى العاملين على أدائهم الوظيفي، مع دراسة العوامل التي تعزز أو تحد من هذا التأثير. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيان موجه إلى موظفين في قطاع الخدمات، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية متقدمة. وتمثلت إشكالية الدراسة في معرفة مدى تأثير وضوح الرؤية المستقبلية للمسار المهني على الأداء الوظيفي للعاملين. وتوصلت النتائج إلى أن وجود تصور واضح للمستقبل المهني يعزز الدافعية الذاتية لدى العاملين ويحسن الأداء الوظيفي، كما أن دعم المنظمة يلعب دوراً وسيطاً في تقوية هذا الأثر.

3. دراسة Els & Meyer (2023) – Career development and training quality

بعنوان *The role of career development in ensuring effective quality management of training*، منشورة في South African Journal of Human Resource Management ، 2023 .

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تطوير المسار المهني في تحسين جودة إدارة التدريب داخل المؤسسات، مع التركيز على العلاقة بين التكوين وتخطيط المسار الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية في مؤسسات جنوب إفريقية، حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلات لجمع البيانات. وتمثلت إشكالية الدراسة في مدى مساهمة تطوير المسار المهني في تحسين فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير المسار المهني يسهم بشكل مباشر في رفع جودة التدريب وتحسين كفاءة العاملين، كما أن التكامل بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

4. دراسة Steindorsdottir et al. (2022) – Career transitions and success

بعنوان *Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective*، منشورة في Journal of Vocational Behavior ، 2022 .

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الانتقالات المهنية المختلفة (الترقية، التنقل، تغيير الوظيفة) وبين النجاح المهني على المدى الطويل، من منظور تطوري لمسار الحياة المهنية. اعتمدت الدراسة على منهج طولي امتد لعدة سنوات، حيث تمت متابعة مجموعة من العاملين عبر مراحل مختلفة من حياتهم المهنية. وتمثلت إشكالية الدراسة في معرفة تأثير التحولات المهنية على تحقيق النجاح الوظيفي المستدام. وتوصلت الدراسة إلى أن الانتقالات المهنية المخططة بشكل جيد تساهم في تعزيز النجاح المهني على المدى الطويل، بينما الانتقالات غير المنظمة قد تؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي.

5. Oentaryo et al. (2023) – Career path optimization using AI دراسة

بعنوان : *Career Path Recommendations for Long-term Income Maximization: A Reinforcement Learning Approach*، منشورة في ArXiv ، 2023 . هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج ذكي لتخطيط المسارات المهنية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم المعزز بهدف تحسين القرارات المهنية للعاملين وزيادة الدخل على المدى الطويل. اعتمدت الدراسة على نماذج رياضية وتحليل بيانات ضخمة لمحاكاة سوق العمل وتوقع المسارات المهنية المثلى. وتمثلت الإشكالية في كيفية تحسين تخطيط المسار المهني باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام نماذج التعلم الآلي يمكن أن يساعد في اقتراح مسارات مهنية أكثر كفاءة وربحية، مما يفتح آفاقاً جديدة في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

ملخص المبحث الثاني:

أظهرت الدراسات المحلية والأجنبية أن إدارة الموارد البشرية، خاصة التخطيط والتكوين وتسيير المسار المهني، تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات. كما بينت أن وضوح التخطيط المهني، وتكامل التدريب مع التطوير الوظيفي، يساهمان في تعزيز الأداء والنجاح المهني. وبشكل عام، تؤكد هذه الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين إدارة المسارات المهنية ورفع فعالية المؤسسات.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية – دراسة حالة

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومخطط سيرها داخل المؤسسات، من حيث التعريف، الأهداف، الأهمية، والمراحل الأساسية لإعداده وتطبيقه، يأتي الجانب التطبيقي باعتباره خطوة أساسية لربط الجانب النظري بالواقع العملي، ومحاولة إسقاط المفاهيم المدروسة على مؤسسة حقيقية. وعليه، سيتم في هذا الجانب دراسة حالة مؤسسة تكنو، باعتبارها مؤسسة تنشط في مجال بيع وإنتاج واستيراد المواد القرطاسية، وتتميز بتعدد فروعها وتنوع أنشطتها، الأمر الذي يجعل من مخطط سير الموارد البشرية عنصراً مهماً في تنظيم العمل وضمان فعالية الأداء داخلها. وسيتم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وتحليل واقع تخطيط سير الموارد البشرية المعتمد بها، والوقوف على مختلف الإجراءات والآليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية داخلها، قصد تقييم مدى فعالية هذا المخطط وانعكاسه على سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة ومنهج الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بنشاط المؤسسة.

تعتبر "تكنو" مؤسسة جزائرية ذات مسؤولية محدودة متخصصة في استيراد وتوزيع الأدوات المدرسية، أثاث المكاتب، مستلزمات الفنون الجميلة، تجهيزات الفنادق والرفوف. تأسست الشركة سنة 1996 وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضاً لمنتجاتها في الجزائر العاصمة وآخر في منطقة وهران، قسنطينة وغرداية وكذا 26 محلاً للبيع بالتجزئة وللإشارة فإن الشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 900 عاملاً، ويقع المبنى الإداري للشركة الأم في منطقة الصنوبر البحري الجزائر العاصمة.

• المنتجات:

الأدوات المدرسية

تجهيزات المكاتب والإعلام الآلي

مستلزمات الفنون الجميلة

تجهيزات الفنادق

أثاث المكاتب والفنادق Mobilier

المجموع الإجمالي للمنتجات يقدر بأكثر من 6000 منتج

• أهم الإنجازات والمحطات التي مرت بها المؤسسة:

لقد استطاعت المؤسسة بعد حوالي 30 سنة من النشاط أن تتربع على موقع سوقي متقدم خاصة بعد المحطات الهامة التي مرت بها والتي يمكن القول بأنها تمثل منعطفات في تاريخ المؤسسة. – أبرزها:

- إنشاء علامتها الخاصة " تكنو " سنة 1999م.
 - إنشاء شبكة توزيع مباشرة مع الزبون تحت اسم " تكنو " في سنة 2006م والتي
 - تتميز بواجهتها الصفراء وتملك حاليا 26 نقطة للبيع، وتتواجد على مستوى 17 ولاية وتسعى لتقوية هذه الشبكة وتدعيمها على مستوى كل القطر الوطني.
 - تكوين سمعة حسنة في السوق الجزائرية بفضل جودة منتجاتها وحرص إدارتها على تطبيق الطرق الحديثة في التسيير والتي ساهمت في توافد طلبات التمثيل الحصري من عدة علامات عالمية.
 - تبني تقنيات جديدة للاتصال تلك التي تربط المؤسسة بفروعها وبشركائها التجاريين.
 - تأسيس وحدة للبحث والابتكار خاصة بها ويشكل طاقمها البشري نواة لخلية التطوير وتحديد رؤية مستقبلية للشركة.
 - إطلاق وحدة للإنتاج سنة 2019.
 - إطلاق منصة تكنو للتجارة الالكترونية WWW.technostationery.com.dz سنة 2020.
 - إطلاق وحدة تحويل الورق بفرنائة سنة 2025.
- المطلب الثاني: طريقة الدراسة والأدوات المستعملة

أولا: العينة وخصائصها

تعتبر عينة الدراسة من أهم الوسائل المعتمدة في إجراء البحوث العلمية، حيث تسمح في كثير من الحالات بالحصول على المعلومات المطلوبة دون الابتعاد عن الواقع المراد دراسته. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية، حيث تم اختيار مسؤولي أقسام المؤسسة وبعض الموظفين العاملين في مصلحة إدارة الموارد البشرية، باعتبارهم على علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، مما يسمح لهم بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل سهولة ودقة. وقد شملت العينة مسؤولي أقسام مصلحة إدارة الموارد البشرية وبعض العمال التابعين لها.

ثانيا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى مع هذا المنهج، كما أنه يُعد الأنسب لمعالجة موضوع الدراسة، حيث يسمح بما يلي:

- وصف الظاهرة المدروسة .
- تقديم معلومات كافية حول طبيعة المشكلة .
- الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة .
- تحليل النتائج المتحصل عليها وتفسيرها بطريقة واضحة .

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

يحتاج الباحث خلال إنجاز بحثه إلى مجموعة من الأدوات المساعدة لإتمام الدراسة بأفضل صورة ممكنة، لذلك تتعدد الأساليب المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لمعالجة المشكلة البحثية. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة والملاحظة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

المقابلة:

تُعتبر المقابلة من الأدوات المهمة لجمع البيانات، خاصة في الدراسات الاجتماعية، وهي عبارة عن لقاء يتم بين الباحث والمبحوثين، يتم من خلاله طرح مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على إجابات تساعد على فهم المشكلة وإيجاد حلول مناسبة لها، وذلك في إطار موضوع محدد.

مرحلة بناء المقابلة

اعتمدنا على أنواع مختلفة من الأسئلة، منها الأسئلة المفتوحة التي تتيح للمبحوث فرصة إبداء رأيه والإجابة بكل أريحية، من أجل الحصول على معلومات دقيقة ومحددة. كما تم الاعتماد على الأسئلة شبه المغلقة التي تخدم موضوع البحث بشكل جيد.

وقد تم عرض الأسئلة على مجموعة من الأساتذة من أجل التأكد من سلامتها وملاءمتها لموضوع الدراسة. وانطلاقاً من إشكالية البحث، تم تقسيم الأسئلة إلى خمسة محاور، ضمت في مجملها 30 سؤالاً، وذلك كما يلي:

➤ المحور الأول: معلومات عامة حول المؤسسة

1. قدموا لنا تعريفاً مختصراً بالمؤسسة ونشاطها الرئيسي .

2. ما هو الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؟

3. كم عدد المتعاونين داخل مديرية إدارة الموارد البشرية؟

4. ماهي هيكلية مديرية الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

➤ المحور الثاني: تحديد الاحتياجات والتخطيط للتوظيف

5. كيف يتم تحديد حاجة المؤسسة إلى عمال جدد؟

6. ما المراحل التي تمر بها عملية طلب التوظيف داخل المؤسسة؟

7. على أي أساس يتم تحديد عدد العمال المطلوبين؟

8. كيف يتم تحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة لكل منصب؟

9. ما الصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء تخطيط احتياجات الموارد البشرية؟

➤ المحور الثالث: الإعلان واستقطاب المترشحين

10. كيف تتم عملية الإعلان عن مناصب العمل الشاغرة؟

11. ما الوسائل المعتمدة في استقطاب المترشحين؟

12. كيف يتم استقبال وتنظيم وفرز ملفات المترشحين؟

13. ما المعايير والاختبارات المعتمدة في الانتقاء الأولي للمترشحين؟

14. كيف يتم التنسيق بين مختلف المصالح أثناء عملية الاستقطاب؟

➤ المحور الرابع: المقابلات والاختيار والتوظيف

15. صفوا لنا مراحل إجراء المقابلات داخل المؤسسة .
16. من هم الأطراف المشاركون في عملية اختيار الموظفين؟
17. ما المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار الموظف المناسب؟
18. كيف يتم اتخاذ القرار النهائي للتوظيف؟
19. ما الوثائق والإجراءات الإدارية المستعملة أثناء عملية التوظيف؟
20. كيف يتم تنظيم ملفات وبيانات الموظفين بعد قبولهم؟

➤ المحور الخامس: إدماج الموظفين والتكوين والمتابعة

21. كيف تتم عملية استقبال وإدماج الموظفين الجدد داخل المؤسسة؟
22. صفوا لنا طريقة توجيه الموظف الجديد وتعريفه بمنصبه.
23. كيف يتم تنظيم التكوين أو التدريب للموظفين الجدد؟
24. ما الآليات المعتمدة لمتابعة الموظف بعد توظيفه؟
25. كيف تتم عملية تقييم أداء الموظفين؟
26. ما الوسائل المستعملة لتحفيز الموظفين وتحسين مردوديتهم؟
27. كيف تتم معالجة الغيابات والتأخرات والمشاكل المهنية داخل المؤسسة؟

➤ خاتمة المقابلة

28. كيف يتم التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح خلال عملية التوظيف؟
29. ما الأدوات أو البرامج المستعملة في تنظيم ومتابعة مخطط سير الموارد البشرية؟
30. هل لديكم إضافات أو ملاحظات ترونها مهمة بخصوص تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفرع الأول: عرض النتائج وتحليلها

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات والتخطيط للتوظيف

السؤال 5: كيف يتم تحديد حاجة المؤسسة إلى عمال جدد؟

- مدير الموارد البشرية: نعتد رسمياً على تقارير العجز التي يرفعها مديرو الفروع وقسم التخطيط، لكن التوسع المتسارع للشركة يضعنا أحيانا أمام طلبات طارئة لسد ثغرات لم نكن نتحسب لها.
- رئيس قسم التوظيف: أحيانا تأتي الطلبات فجأة مع افتتاح فرع جديد أو ضغط موسم.

السؤال 6: ما المراحل التي تمر بها عملية طلب التوظيف؟

- مدير الموارد البشرية: الدورة المستندية واضحة (طلب، مراجعة، موافقة)، لكن في الواقع نضطر أحياناً لمباشرة التوظيف فعلياً لتدارك العجز، ثم نستكمل الإجراءات الورقية والاعتمادات المالية لاحقاً.
- رئيس قسم التوظيف: العملية تتداخل فيها عدة قنات؛ فقد يصلني الطلب عبر الواتساب أو بقرار مباشر من المدير.
- موظف إداري: أقوم بتجهيز الملفات فور وصول الطلبات.

السؤال 7: على أي أساس يتم تحديد عدد العمال المطلوبين؟

- مدير الموارد البشرية: المعيار الأساسي هو حجم الفرع ونشاطه الموسمي.

السؤال 8: كيف يتم تحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة لكل منصب؟

- مدير الموارد البشرية: نستخدم نماذج كفاءات قياسية بالتعاون مع رؤساء الأقسام، لكننا نواجه صعوبة في التوفيق بين طموحات المسؤولين وبين ما هو متاح فعلياً من كفاءات في السوق.
- رئيس قسم التوظيف: نحاول واقعية الشروط؛ فبعض المديرين يطلبون مؤهلات خيالية، فأتدخل لتعديل الوصف الوظيفي ليكون قابلاً للتنفيذ والعثور على مرشحين حقيقيين.
- موظف إداري: ننشر الإعلانات بشروط دقيقة، لكن في الواقع أرى أن الشخصية والقبول أو حتى 'التوصية' قد تتغلب أحياناً على الشهادات المذكورة في الإعلان.

السؤال 9: ما الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تخطيط الاحتياجات؟

- مدير الموارد البشرية: أكبر تحدٍ هو غياب نظام (HRIS) يربطنا بالفروع؛ فنحن ندير أكثر من 300 موظف بأساليب يدوية تجعل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية أمراً معقداً.

المحور الثالث: الإعلان واستقطاب المترشحين

السؤال 10: كيف يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة؟

- مدير الموارد البشرية: نركز على صفحة المؤسسة الرسمية للوصول لأكبر شريحة، وفي المناصب الحساسة نلجأ لمنصات التوظيف المتخصصة لضمان جودة الاستقطاب.
- رئيس قسم التوظيف: نوازن بين الميزانية التسويقية والاحتياج؛ فأحياناً نكتفي بالإعلانات الورقية في الفروع وأحياناً نطلق حملات رقمية واسعة حسب أهمية المنصب.
- موظف إداري: مهمتي هي نشر صورة الإعلان التي تصلني على فيسبوك؛ نركز عليه لأننا نلمس تفاعلاً فوراً وكبيراً من الباحثين عن عمل هناك.

السؤال 11: ما هي مصادر الاستقطاب التي تعتمدون عليها؟

- مدير الموارد البشرية: نجمع بين الإعلانات الرقمية والتوصية الداخلية؛ فالموظف الحالي هو خير من يرشح لنا من يشبهه في الكفاءة والالتزام.
- رئيس قسم التوظيف: نعتمد على الترشيحات التي تصل لإميل الشركة، يظل الإميل مصدراً متجدداً للمواهب.

- موظف إداري: تصلنا السير الذاتية بكثرة عبر البريد الإلكتروني، وأقوم بفرزها باستعمال برمجيات متخصصة.

السؤال 12: كيف يتم استقبال وفرز السير الذاتية؟

- رئيس قسم التوظيف: نتبع نظام الفرز حسب المعايير.
- موظف إداري: أطبع كل ملف، أرتبه يدوياً في المجلدات، وأقدم لرئيسي قائمة مختصرة؛ أشعر بمسؤولية كبيرة لأن قراري في الاستبعاد قد يضيع فرصة على شخص كفء.

السؤال 13: ما هي المعايير المعتمدة في الفرز الأولي؟

- مدير الموارد البشرية: نتمسك بالحد الأدنى من التعليم والخبرة، لكننا نترك مجالاً للانطباع الأولي الذي تتركه السيرة الذاتية من حيث التنظيم والوضوح.
- رئيس قسم التوظيف: نعتمد معايير مرنة لكي لا نفقد مواهب محتملة؛ نركز على السكن والسن والمؤهل العلمي، ونؤجل المهارات التقنية العميقة للمقابلة.
- موظف إداري: أدقق في فترات الخبرة والمؤهل؛ إذا وجدت تناقضاً واضحاً أو عدم جدية في الملف أستبعده فوراً.

السؤال 14: كيف يتم التنسيق مع الأقسام المعنية بشأن المرشحين؟

- مدير الموارد البشرية: نزود مسؤولي الفروع بالسير الذاتية المختارة ونسق معهم موعد المقابلات بشكل شخصي لضمان ملاءمة المرشح لبيئة العمل المحلية.
- موظف إداري: أتواصل مع رؤساء الأقسام عبر الهاتف أو الإيميل، أرسل لهم الخيارات المتاحة لتحديد من سيمر لمرحلة المقابلة.

المحور الرابع: المقابلات والاختيار والتوظيف

السؤال 15: صفوا لنا مراحل إجراء المقابلات داخل المؤسسة.

- مدير الموارد البشرية: نعتمد نظام المقابلتين؛ واحدة للتقييم السلوكي العام، والثانية تقنية مع مدير القسم.
- رئيس قسم التوظيف: نحاول الالتزام بالمعايير، لكن ضغط الميدان يفرض علينا السرعة. أحياناً نكتفي بمقابلة 'هجينة' تجمعنا بمدير الفرع لنختصر المسافة ونضمن أن المرشح سيبدأ العمل سريعاً

السؤال 16: من هم الأطراف المشاركون في عملية اختيار الموظفين؟

- مدير الموارد البشرية: نحن فريق ثلاثي: الموارد البشرية، مدير القسم المعني، والمدير العام للموافقة النهائية. نحاول أن يكون القرار شوري، لكن الكلمة الفنية لمدير القسم لها وزن ثقيل.
- رئيس قسم التوظيف: نجتمع لنحلل النتائج؛ أحياناً نختلف في وجهات النظر حول مرشح معين، لكننا نصل لحل وسط يرضي الجميع.
- موظف إداري: أحجز الأوراق والملف، وأنفذ التعليمات بالاتصال بالمرشح المحظوظ فور صدور القرار.

السؤال 17: ما المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار الموظف المناسب؟

● مدير الموارد البشرية: المؤهل والخبرة أساسيان، لكن الهيئة العامة والقدرة على التواصل هما الفاصل، فنحن شركة خدمات وتجارة في المقام الأول والزبون يتأثر بالانطباع الأول.

● موظف إداري: أرى أن القبول النفسي يلعب دوراً كبيراً. أحياناً يكون المترشح ممتازاً ورقياً لكنه لا يقنع اللجنة في المقابلة، والعكس صحيح تماماً.

السؤال 18: كيف يتم اتخاذ القرار النهائي للتوظيف؟

● مدير الموارد البشرية: بعد التمهيد، نرفع استمارة تقييم للمدير. هو يثق في رؤيتنا الفنية، والموافقة غالباً ما تكون تحصيل حاصل إلا إذا كانت هناك ملاحظة مالية على الراتب.

● رئيس قسم التوظيف: نعتد مبدأ الإجماع؛ إذا كان مدير الفرع مرتاحاً للمرشح وأنا أراه كفؤاً إدارياً، نمضي قدماً. المهم ألا نتحمل مسؤولية فشل الموظف لاحقاً بمفردنا.

● موظف إداري: القرار يصلني كأمر واقع؛ 'اتصل بفلان ليباشر العمل'. لا أعرف كواليس الاختيار، لكنني أرى أن معظم من يتم اختيارهم يتأقلمون بسرعة مع الفريق.

السؤال 19: ما الوثائق والإجراءات الإدارية المستعملة أثناء عملية التوظيف؟

● مدير الموارد البشرية: نلتزم بالملف القانوني (شهادات، سوابق، طب عمل). العقد هو الضمانة، ورغم بطء الإجراءات الخارجية مع الضمان الاجتماعي، إلا أننا لا نتساهل في الجانب القانوني.

● رئيس قسم التوظيف: الإجراءات واضحة، أحياناً يبدأ الموظف العمل بملف ناقص لحين إحضار بقية الأوراق، وهذا حل وسط لنضمن عدم تعطل العمل في الفروع.

● موظف إداري: أنا 'مطارد الوثائق'؛ أتصل بالموظف يومياً ليكمل ملفه، التعامل مع الإدارات العمومية مرهق، لكننا نحاول حماية المؤسسة قانونياً ومالياً بكل الطرق.

السؤال 20: كيف يتم تنظيم ملفات وبيانات الموظفين بعد قبولهم؟

● مدير الموارد البشرية: لكل موظف حساب في البرنامج الرقمي للمؤسسة، يتم إنشاؤه له منذ استقبال ملف ترشحه وسيرته الذاتية، ثم يتم تعبئة جميع بياناته فيه، ويتابع تقدمه عبر مختلف المراحل من خلال هذا البرنامج.

المحور الخامس: إدماج الموظفين والتكوين والمتابعة

السؤال 21: كيف تتم عملية استقبال وإدماج الموظفين الجدد؟

● مدير الموارد البشرية: اليوم الأول حاسم؛ نسلّمه القانون الداخلي ونشرح له 'روح تكنو'، نعتد على مدير الفرع لكسر الجليد وتعريفه بالزملاء، فالجانب الإنساني أهم من الجانب الإداري.

● رئيس قسم التوظيف: نوصي دائماً بحسن الاستقبال، لكن بصراحة، في ذروة العمل قد يجد الموظف نفسه في الميدان مباشرة، نحاول تدارك ذلك بمتابعة هاتفية في أسبوعه الأول.

- موظف إداري: أنا أول وجه يراه، أسلمه عتاده ومكتبه أو أوجهه لفرعه، أشعر أن الموظف يحتاج فقط لمن يبتسم في وجهه ويخبره أين يضع معطفه في يومه الأول.

السؤال 22: صفوا لنا طريقة توجيه الموظف الجديد وتعريفه بمنصبه.

- مدير الموارد البشرية: نعتمد نظام المرافق (Mentor)؛ حيث نكلف أقدم موظف في الفرع برعاية الوافد الجديد لمدة أسبوعين، ليتشرب أسرار المهنة بعيداً عن تعقيد الكتيبات النظرية.
- رئيس قسم التوظيف: التوجيه عندنا ميداني بحث؛ الموظف يتعلم بالاحتكاك المباشر مع الزبائن والسلع، فهذا الأسلوب هو الأسرع والأنسب لطبيعة نشاطنا التجاري السريع.
- موظف إداري: أسمع أحياناً تدمراً من سرعة وتيرة التعلم بالنظر، لكن الحقيقة أن أغلب الموظفين يجدون أنفسهم مضطرين للتكيف مع ضغط العمل من اليوم الثاني.

السؤال 23: كيف يتم تنظيم التكوين أو التدريب للموظفين الجدد؟

- مدير الموارد البشرية: لدينا حزمة تدريبية أساسية في الأمن وخدمة العملاء؛ هي خط أحمر لا نتساهل فيه، ونحاول دورياً جمع الموظفين الجدد في المقر الرئيسي لتوحيد المفاهيم.
- رئيس قسم التوظيف: التدريب جيد لكنه يحتاج لتعميق؛ حالياً نعتمد كثيراً على ممثلي الموردين لشرح المنتجات الجديدة، ونطمح لبناء أكاديمية تدريب داخلية خاصة بنا مستقبلاً.
- موظف إداري: دوري هو التنسيق اللوجستي للدورات؛ أحياناً يجد مديرو الفروع صعوبة في إرسال موظفيهم بسبب نقص العمالة، لكننا نصرّ على حضورهم لضمان جودة الأداء.

السؤال 24: ما الآليات المعتمدة لمتابعة الموظف بعد توظيفه؟

- مدير الموارد البشرية: نطلب تقارير أداء دورية (بعد شهر، 3 أشهر، و 6 أشهر). هي فترة الاختبار التي تحدد مصير الموظف معنا، ونحرص على أن تكون الملاحظات موضوعية قدر الإمكان.
- رئيس قسم التوظيف: المتابعة موجودة ورقياً، لكننا نعتمد أكثر على التغذية الراجعة الشفهية من مديري الفروع؛ فكلما المدير عن انضباط الموظف تزن أكثر من مئة تقرير.
- موظف إداري: أنا من يطارد الرؤساء للحصول على هذه التقارير؛ البعض يراها عبئاً إدارياً وملوهاً بسرعة، والبعض الآخر يأخذها بجدية ويناقشني في تفاصيل تطور الموظف.

السؤال 25: كيف تتم عملية تقييم أداء الموظفين؟

- مدير الموارد البشرية: لدينا استمارة تقييم سنوية شاملة؛ نناقش فيها الأهداف والانضباط والروح الجماعية. هي لحظة الصدق التي نبني عليها قرارات المكافآت والترقيات.
- رئيس قسم التوظيف: نحاول أن يكون التقييم عادلاً، لكننا بشر، وتدخل الذاتية أحياناً أمر وارد؛ لذا أشجع دائماً الموظفين على إبداء رأيهم في نتائج تقييمهم بكل شفافية.

- **موظف إداري:** أقوم بفرز مئات الاستثمارات يدوياً في نهاية السنة؛ ألاحظ أن 'الانضباط في المواعيد' هو المعيار الذي يجمع عليه أغلب الرؤساء في تقييمهم لموظفيهم.

السؤال 26: ما الوسائل المستعملة لتحفيز الموظفين وتحسين مردوديتهم؟

- **مدير الموارد البشرية:** نركز على 'نجم الشهر' والمكافآت المالية المرتبطة بالمبيعات، بالإضافة إلى تخفيضات خاصة للموظفين؛ فالولاء للعلامة يبدأ من شعور الموظف بتميزه.
- **رئيس قسم التوظيف:** التحفيز المادي هو الأقوى في قطاع التجارة، لكننا نحاول إدخال التحفيز المعنوي عبر شهادات التقدير والترقيات الداخلية التي تفتح آفاقاً للمجتهدين.
- **موظف إداري:** أرى الفرحة في عيون زملائي عند استلام مكافأة التميز؛ حتى لو كانت بسيطة، فهي تعطي شعوراً بأن الإدارة ترى وتثمن الجهد المبذول في الميدان.

السؤال 27: كيف يتم معالجة الغيابات والتأخرات والمشاكل المهنية؟

- **مدير الموارد البشرية:** سياستنا حازمة بلمسة إنسانية؛ نطبق القانون الداخلي بالتدرج، لكننا نفتح دائماً باب النقاش لمعرفة الأسباب الشخصية خلف أي تقصير قبل اتخاذ العقوبة.
- **رئيس قسم التوظيف:** التدخل المبكر يمنع تفاقم المشاكل؛ إذا لاحظنا تكرار الغياب نتدخل فوراً لمعرفة ما إذا كان هناك صراع داخلي في الفرع أو ضغط غير محتمل.
- **موظف إداري:** أنا من يحرر الإنذارات؛ العملية ليست ممتعة، لكن النظام أساس النجاح. ألاحظ أن الوضوح في تطبيق القوانين يقلل من حدة النزاعات المهنية.

خاتمة المقابلة

السؤال 28: كيف يتم التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح؟

- **مدير الموارد البشرية:** الواتساب والإيميل هما شريان الحياة؛ نعقد اجتماعات أسبوعية لكسر الحواجز البيروقراطية، رغم اتساعنا الجغرافي، نحاول البقاء كأسرة واحدة.
- **رئيس قسم التوظيف:** التنسيق جيد لكنه يحتاج لمأسسة أكبر؛ فكثيراً ما تضع المعلومات بين مكالمات الهاتف وضغط العمل، ونعتمد على العلاقات الشخصية لتسيير الأمور.
- **موظف إداري:** أنا حلقة الوصل؛ هاتفني لا يتوقف عن الرنين لتلبية طلبات الفروع. التنسيق يعتمد علينا نحن الجنود الخفيين أكثر من اعتماده على البريد الرسمي.

السؤال 29: ما الأدوات أو البرامج المستعملة في تنظيم ومتابعة الموارد البشرية؟

- **مدير الموارد البشرية:** نحن حالياً في مرحلة التحول الرقمي؛ نعتمد على الإكسيل وبرامج محاسبية بسيطة، لكننا ندرك تماماً أن المستقبل يتطلب نظام HRIS متكامل.

- رئيس قسم التوظيف: أدواتنا تقليدية فعالة؛ ننتظر بفارغ الصبر رقمنة الأرشيف والسير الذاتية لتخلص من فوضى الأوراق والبحث اليدوي المضني.
 - موظف إداري: الإكسيل هو سلاحه الأول؛ أدير به جداول الحضور والغياب والرواتب. الأمر مرهق ويحتمل الخطأ، لذا أتمنى أن تنتقل للأتمتة في أقرب وقت.
- السؤال 30: هل لديكم إضافات أو ملاحظات ترونها مهمة؟**
- مدير الموارد البشرية: فخور بما حققناه رغم شح الإمكانيات التقنية؛ 'تكنو' شركة تنبض بالحياة، ودعم الإدارة العليا في مشروع الرقمنة القادم سيكون القفزة النوعية لنا.
 - رئيس قسم التوظيف: نحتاج لميزانية أكبر للتدريب ولتطوير أدوات الاستقطاب؛ فالاستثمار في البشر هو الاستثمار الوحيد الذي لا يخسر في عالم التجارة.
 - موظف إداري: أتمنى فقط أن نعتمد على المكتب الرقمي، فالجهد الذي يضيع في ترتيب الأوراق نحن أولى به في تطوير مهارتنا وخدمة موظفينا بشكل أفضل.

➤ الملاحظات والتحليل:

- (1) هيمنة التسيير برد الفعل على التخطيط الاستباقي:
نلاحظ وجود فجوة بين المخطط السنوي النظري والواقع العملي ويتم التوظيف الاستعجالي في المواسم التجارية، وذلك لتغطية الطلب الكبير في تلك الفترة من الدورة وهذا يعكس ضعفا في استشراف الاحتياجات المستقبلية وتأثرا كبيرا بالتقلبات الميدانية
 - (2) ثنائية الممارسة بين الرسمية والواقعية:
كشفت الدراسة وجود ازدواجية بين المسارات القانونية والعلاقات الشخصية والتوصيات الداخلية، مما يضعف من صرامة مخطط السير الرسمي.
 - (3) تحدي بين الرقمي والأرشفة التقليدية:
أجمعت كل الأطراف على ان غياب نظام معلوماتي كامل للموارد البشرية هو العائق الأكبر والاعتماد الكبير على جداول Excel والأرشفة اليدوية لـ 300 عاملا أدى الى بطء في اتخاذ القرار وصعوبة في متابعة مسار الموظف، وزيادة احتمال وقوع الأخطاء البشرية.
 - (4) مرونة في اختيار الكفاءات:
تعتمد المؤسسة معايير مرنة في الاختيار، حيث ترجح السمات السلوكية والقرب الجغرافي على حساب المؤهلات التقنية الصارمة أحيانا، هذا التوجه رغم أنه يضمن سرعة سد الشواغر، إلا انه قد يؤدي الى تفاوت في مستوى الأداء بين الفروع.
 - (5) فاعلية نظام الإدماج:
تتفوق المؤسسة في جانب الإدماج الاجتماعي من خلال نظام المرافق، مما يساعد الموظف الجديد على التأقلم السريع لكن هذا النجاح يظل مرتحنا بخبرة الموظف القديم في ظل غياب معايير ودليل موحد ومكتوب.
- الاستنتاج:**

من خلال هذه الدراسة الميدانية وصلنا للاستنتاجات التالية:

● غلبة التسيير الانفعالي على التخطيط الاستراتيجي :

كشفت الدراسة ان تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من تبعية كبيرة لظروف التشغيلية الطارئة فبينما توجد أطر نظرية التخطيط ، الا ان الواقع يفرض منطق إطفاء الحرائق ، خاصة في مواسم الذروة التجارية .

● الفجوة الرقمية و أثرها على كفاءة لوحة القيادة :

يعد الاعتماد على الأدوات التقليدية كثيرا العائق الأكبر الذي يحول دون تطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، فإدارة قاعدة البيانات لأكثر من 300 موظف بأساليب يدوية يستهلك جهدا بشريا مضاعفا و يؤدي الى بطئ تدفق المعلومات بين الفروع و المركز .

● مرونة المعايير في مواجهة ضغط الاستقطاب الجماهيري :

رغم استخدام المؤسسة لمنصات التواصل الاجتماعي كأداة حديثة و فعالية للاستقطاب الجماهيري، الا أن مرحلة الانتقاء تظل تقليدية و تعتمد على الفرز البصري و المفاضلة السلوكية و نلاحظ ميلاً واضحاً لترجيح معايير الملاءمة الاجتماعية و القرب الجغرافي لضمان استقرار الموظف .

● نجاح نموذج الإدماج :

يعتبر إدماج الموظفين الجدد من أقوى النقاط الإيجابية في المؤسسة بحيث تعتمد على نظام المرافقة و هذا النوع من الإدماج يساهم في نقل ثقافة المؤسسة و قيمها بسرعة للوافد الجديد و مع ذلك يجب وجود دليل ادماج مهيكل يضمن توحيد معايير الاستقبال عبر كافة الفروع و الولايات .

الفرع الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

سنقوم في هذا الجزء لمناقشة مدى صحة الفرضيات التي تم طرحها في الاطار العام للبحث و ذلك بناء على المعطيات المستخلصة من المقابلات الميدانية في شركة Techno :

مناقشة الفرضية الأولى :

نص الفرضية يقول أن مؤسسة Techno تعتمد على مخطط استراتيجي واضح لتنبؤ باحتياجاتها من المورد البشرية النتيجة من الواقع الميداني أظهرت أن عملية تحديد الاحتياجات في المؤسسة تخضع لمنطق رد الفعل و الطلبات الاستعجالية المرتبطة بالمواسم التجارية كالدخول المدرسي مثلا و افتتاح فروع جديدة أكثر من خضوعها لمخطط استراتيجي مسبق وبناء على ذلك ، نرفض الفرضية الأولى جزئيا بحيف انه تبين ان المؤسسة تمتلك اطارا نظريا لتخطيط لكن الممارسة الميدانية ليست بالتنظيم الكافي و ارتباطه بالظروف الطارئة

مناقشة الفرضية الثانية :

نص الفرضية يقول أن الرقمنة و الوسائل التكنولوجية تساهم في تسريع و تطوير مخطط سير الموارد البشرية بالمؤسسة

تبين لنا انه هناك نقص في الأنظمة الرقمية المتكاملة و الاعتماد على الارشفة و برنامج Excel مما يسبب صعوبة في الفرز و صعوبة في متابعة مسار الموظف

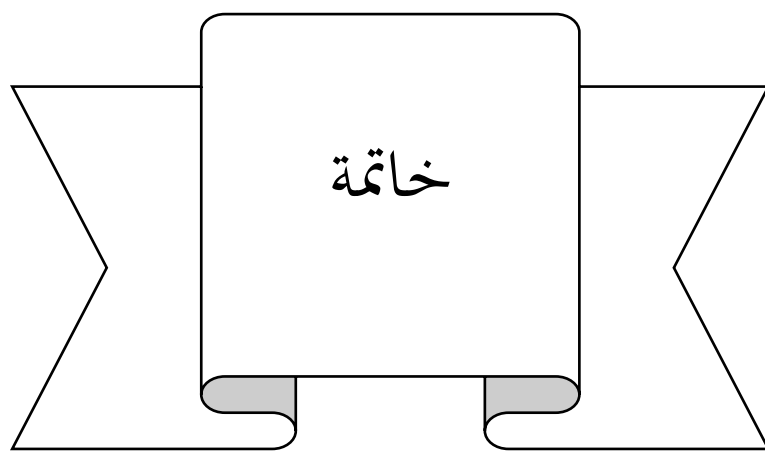
و بذلك نرفض الفرضية الثانية حيث اتضح أن غياب الرقمنة يشكل حالياً عائقاً أمام تطور مخطط سير الموارد البشرية في الشركة، وليس عاملاً مساهماً في تطويره.

مناقشة الفرضية الثالثة :

نص الفرضية يقول ان مؤسسة تعتمد معايير موضوعية كمعيار في اختيار الموظف الجديد

من خلال المقابلة نرى ان المؤسسة تدمج بين المعايير المهنية كالشهادة و المعايير السلوكية و التكنيكية كالقرب الجغرافي لضمان سرعة الاندماج و استقرار الموظف

وبذلك نقبل الفرضية الثالثة ، فالمعايير الموضوعية موجودة ولكنها ليست الوحيدة اذ تلعب المتغيرات السلوكية و الاجتماعية دوراً حاسماً في القرار النهائي لتوظيف.



في ختام هذه الدراسة التي تناولت " مخطط سير الموارد البشرية في المؤسسات " ومن خلال دراسة حالة مؤسسة Techno ، يمكن القول ان الموارد البشرية لم تعد مجرد مورد اداري تقليدي بل أصبحت المحرك الاستراتيجي و القيمة التنافسية الحقيقية التي تضمن بقاء المؤسسة و تطورها في سوق يتسم بالدينامكية و التحولات السريعة، لقد سمحت لنا هذه الرحلة البحثية بالانتقال من المفاهيم النظرية لتخطيط الموارد البشرية و سيورتها الى ملامست الواقع الميداني لاحدى كبرى المؤسسات في الجزائر و من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات توصلنا الى النتائج التالية :

ان نجاح مخطط سير الموارد البشرية في المؤسسات لا يتوقف عند جودة النصوص و النماذج الإدارية ، بل يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على الاستشراف و التنبؤ بالاحتياجات قبل وقوعها وهو مايزال يمثل تحديا للمؤسسة التي يغلب عليها تسيير الطابع الاجرائي الانبي اثبتت الدراسة الميدانية ان الرقمنة وتبني نظام (HRIS) لم يعد خيارا ثانويا ، بل ضرورة حتمية لتجاوز عوائق الارشفة التقليدية و الفرز اليدوي و يضمن تدفق دقيق للمعلومات وذلك لاتخاذ القرار الإداري السليم

العنصر البشري في مؤسسة Techno يتميز بمرونة عالية وقدرة على التكيف مع نقص نوعا ما الى الوسائل التكنولوجية بحيث تلعب العلاقات الإنسانية و نظام المرافقة الميدانية دورا حيويا في تعويض غياب الأنظمة الرقمية مما يعكس ثقافة تنظيمية فوية قائمة على التعاون

أولا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة Techno ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود إطار نظري لتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة، إلا أن التطبيق الفعلي يعتمد بدرجة كبيرة على التوظيف الاستعجالي وردّ الفعل لمواجهة ضغط المواسم والتوسع المستمر للفروع .
2. تعاني المؤسسة من ضعف في التخطيط الاستباقي للاحتياجات البشرية، نتيجة غياب نظام دقيق للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وربطها بمخطط التوسع .
3. تعتمد المؤسسة على وسائل تقليدية في تسيير الموارد البشرية، خاصة من خلال الأرشفة الورقية وبرنامج Excel ، مما يؤدي إلى بطء في معالجة المعلومات وصعوبة متابعة ملفات الموظفين .
4. يشكل غياب نظام معلومات موارد بشرية متكامل (HRIS) أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة في تنظيم ومتابعة عمليات التوظيف والتقييم والتكوين .
5. تعتمد المؤسسة على وسائل رقمية حديثة نسبياً في الاستقطاب، خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، مما يسمح بالوصول إلى عدد كبير من المترشحين .
6. تتسم عملية الاختيار داخل المؤسسة بالمرونة، حيث لا يتم الاعتماد فقط على المؤهلات العلمية والخبرة، بل تؤخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والقرب الجغرافي والقدرة على الاندماج .
7. توجد ازدواجية بين الإجراءات الرسمية والممارسات الواقعية، حيث تؤثر أحياناً التوصيات والعلاقات الشخصية في بعض قرارات التوظيف .
8. تعتمد المؤسسة نظاماً إيجابياً لإدماج الموظفين الجدد من خلال المرافقة والتوجيه الميداني، مما يساعد على سرعة التأقلم ونقل ثقافة المؤسسة .

9. تعتمد متابعة الموظفين وتقييم أدائهم على تقارير دورية واستمارات تقييم سنوية، إلا أن الجانب الذاتي يبقى حاضراً في بعض عمليات التقييم .
10. تولي المؤسسة أهمية للتحفيز المادي والمعنوي من خلال المكافآت والترقيات وشهادات التقدير، مما يساهم في رفع معنويات الموظفين وتحسين الأداء .

ثانياً: توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين فعالية مخطط سير الموارد البشرية داخل المؤسسة، والمتمثلة فيما يلي:

1. ضرورة اعتماد نظام معلومات موارد بشرية رقمي متكامل (HRIS) لتسهيل عمليات التوظيف، الأرشيف، المتابعة، والتقييم .
2. تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وربطها بمخطط التوسع المستقبلية للمؤسسة لتقليل التوظيف الاستعجالي .
3. إنشاء قاعدة بيانات رقمية موحدة للسيرة الذاتية والموظفين لتسهيل عملية الفرز والاستقطاب والمتابعة .
4. توحيد إجراءات التوظيف والحد من تأثير العلاقات الشخصية والتوصيات لضمان الشفافية والعدالة في الاختيار .
5. إعداد دليل مكتوب وواضح لإدماج الموظفين الجدد يحدد مراحل الاستقبال والتكوين والمتابعة داخل جميع الفروع .
6. تعزيز برامج التكوين المستمر للموظفين، خاصة في مجالات خدمة الزبائن، العمل الجماعي، والمهارات الرقمية .
7. تحسين التنسيق بين مختلف المصالح والفروع من خلال اعتماد أدوات اتصال وتنظيم أكثر احترافية .
8. رقمنة الأرشيف الإداري والتقليل من الاعتماد على الوثائق الورقية لتوفير الوقت وتقليل الأخطاء .
9. تطوير معايير تقييم الأداء لتصبح أكثر موضوعية ودقة وربطها بمؤشرات أداء واضحة .
10. تخصيص ميزانية أكبر لتطوير إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة واستمراريتها .

ثالثاً: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول مواضيع مرتبطة بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية، ومن بين أهم الآفاق المقترحة:

1. دراسة أثر التحول الرقمي على فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التجارية الجزائرية .
2. دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تعتمد أنظمة رقمية للموارد البشرية والمؤسسات التي تعتمد التسيير التقليدي .
3. دراسة أثر التكوين المستمر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات التجارية .
4. دراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح عمليات الإدماج والتأقلم الوظيفي .
5. دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي ومردودية العاملين داخل مؤسسات التوزيع والخدمات .
6. دراسة واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والانتقاء داخل المؤسسات الجزائرية مستقبلاً .
7. التوسع في دراسة مخطط سير الموارد البشرية ليشمل مؤسسات من قطاعات مختلفة قصد الوصول إلى نتائج أكثر شمولاً ودقة.



غرداية في: 17 جوان 2026

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ(ة): بن علي ميلود . الصفة في لجنة المناقشة: مستشار

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

(1) ناصر صلاح الدين

(2) حاتة رضوان

(3)

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان المذكرة: مخطط سير الموارد البشرية في المؤسسات

تاريخ المناقشة: 2026/05/31 م

أن الطالب (ة) يلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.



إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح