

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ENERGICAL

Human resource planning in the economic institution

ENERGICAL Case Study

من إعداد الطالب:

- صالح والحاج إدريس.

نوقشت وأجيزت علنا يوم 27 ماي 2025 أمام أعضاء اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة -ب-	د. شخوم رحيمة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة -أ-	د. خيرة زقيب
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د. ميلود بن علي

الموسم الجامعي: 2025/2024

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ENERGICAL

Human resource planning in the economic institution

ENERGICAL Case Study

من إعداد الطالب:

- صالح والحاج إدريس.

نوقشت وأجيزت علنا يوم 27 ماي 2025 أمام أعضاء اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة -ب-	د. شخوم رحيمة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة -أ-	د. خيرة زقيب
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د. ميلود بن علي

الموسم الجامعي: 2025/2024



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

والدي العزيز، الذي كان سندا لي في مشواري الدراسي،

ووالدتي العزيزة، التي كانت دعواتها تسبق خطواتي،

وإخوتي الذين ساندوني وكانوا دوما مصدر عون ودعم،

وأصدقائي الذين شاركوني الطريق ووقفوا بجاني،

وكل من ساندني بكلمة أو دعاء أو تشجيع صادق.

أهديكم ثمرة هذا الجهد عرفانا وامتنانا على لما قدمتموه في هذا الإنجاز.

شكر وعرّفان

أحمد الله العلي القدير على توفيقه وتيسيره في إنجاز هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكر،

وإلى والدي ووالدي وإخوتي على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم،

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة -زقيب خيرة- على ما قدمته من دعم وتوجيهات قيمة ساعدتني على إتمام هذا العمل،

كما أتوجه بالشكر إلى مؤسسة إنرجيكال على إتاحة الفرصة لإجراء المقابلة،

وتعاونها المثمر الذي ساهم في إثراء الجانب التطبيقي من هذه الدراسة،

وإلى أصدقائي وكل من دعمني في سبيل إنجاز هذا العمل

فلكم جزيل الشكر والعرّفان على ما بذلتموه من جهد وما قدمتموه من دعم.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية يُعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها لتحقيق النجاح والاستدامة، إذ يمثل الأداة التي تربط بين المورد البشري واحتياجات المؤسسة الاستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، يظل ضعف تنفيذ التخطيط في بعض المؤسسات ناتجاً عن غياب الكفاءات والتكنولوجيا.

بينت الدراسة أن التخطيط لا ينحصر في كونه وظيفة إدارية كلاسيكية، بل يُعد عملية شاملة تتطلب تنسيقاً مستمراً بين مختلف وظائف المؤسسة، كما تقتضي التفاعل الإيجابي مع بيئتها الداخلية والخارجية، لضمان رفع جودة الأداء وتحقيق النتائج المراد التوصل إليها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة-استراتيجية - تخطيط موارد بشرية - مؤسسة ENERIGICAL.

Abstract:

This study aims to demonstrate that human resource planning is one of the fundamental pillars upon which organizations rely in their pursuit of success and sustainability, as it represents the tool that links human resources with the organization's strategic needs. The study concluded that good human resource planning contributes to achieving organizational goals efficiently and effectively. However, weak planning implementation in some organizations is still a result of a lack of competencies and technology. The study demonstrated that planning is not limited to a classic administrative function, but rather a comprehensive process that requires continuous coordination between the organization's various functions and positive interaction with its internal and external environment to ensure improved performance and the achievement of desired results.

Keywords:

Management- Strategy - Human Resources Planning- ENERIGICAL.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسملة.
II	الإهداء.
III	شكر وعرفان.
IV	الملخص.
V	قائمة المحتويات.
IX	قائمة الجداول.
XI	قائمة الأشكال.
VI	قائمة الملاحق.
XV	قائمة الاختصارات.
أ	المقدمة.
الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة.	
2	تمهيد الفصل الأول.
3	المبحث الأول: أساسيات حول تخطيط الموارد البشرية.
3	المطلب الأول: ماهية وأهداف تخطيط الموارد البشرية.
3	الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية.
4	الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية.
4	الفرع الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية.
5	المطلب الثاني: مراحل وتحديات تخطيط الموارد البشرية.
5	الفرع الأول: مراحل تخطيط الموارد البشرية.
7	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
7	المطلب الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية.
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
9	المطلب الأول: الدراسات العربية.
11	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
13	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة النظرية والدراسات السابقة.

قائمة المحتويات

13	الفرع الأول: جوانب الاتفاق.
13	الفرع الثاني: جوانب الاختلاف.
14	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة "ENERGICAL".	
16	تمهيد الفصل.
17	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة، نظرة حول مؤسسة إنرجيكال (ENERGICAL) وهيكلها التنظيمي.
17	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة.
17	الفرع الأول: منهجية الدراسة.
17	الفرع الثاني: أدوات الدراسة.
17	المطلب الثاني: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.
17	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.
17	الفرع الثاني: عينة الدراسة.
17	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.
18	المطلب الثالث: تعريف مؤسسة (ENERGICAL) وهيكلها التنظيمي.
18	الفرع الأول: تعريف مؤسسة (ENERGICAL).
18	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي.
19	المبحث الثاني: عرض المقابلة ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
19	المطلب الأول: خطوات المقابلة.
19	الفرع الأول: أعضاء المقابلة.
19	الفرع الثاني: تحضير المقابلة.
20	الفرع الثالث: محتوى المقابلة.
21	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.
21	الفرع الأول: مناقشة الفرضيات ضمن الدراسة.
22	الفرع الثاني: نتائج الفرضيات.
24	خلاصة الفصل.

قائمة المحتويات

25	الخاتمة.
27	المراجع.
30	الملاحق.



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية.	(1-1)
13	جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	(2-1)
17	متغيرات الدراسة	(1-2)
21-20	أسئلة وأجوبة المقابلة.	(2-2)



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7-6	مراحل تخطيط الموارد البشرية.	(1-1)
18	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	(1-2)
19	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.	(2-2)



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أسئلة المقابلة	(1)

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات

المصطلح باللغة الأجنبية	الاختصار	دلالة المصطلح باللغة العربية
International Organization for Standardization	ISO	المنظمة العالمية للتقييس



توطئة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، والتي تتسم بالمنافسة العالية، والتطورات التكنولوجية، والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات، وبرزت الحاجة الملحة إلى إدارة المورد البشري بكفاءة. ولمواجهة هذه التحديات، أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل أساسي على تخطيط الموارد البشرية كعملية استراتيجية تهدف إلى تنظيم الجهود المستقبلية، وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والقدرات المتاحة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ومن خلال التخطيط الجيد، تتمكن المؤسسات من تعزيز إنتاجيتها، وتقليل تكاليفها، واستقطاب الكفاءات التي تسهم في تطويرها ومواكبة المتغيرات البيئية.

1. إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

2. الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية السابقة لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو المقصود بتخطيط الموارد البشرية؟
- كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ماهي مراحل تخطيط الموارد البشرية؟
- ماهي التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة؟

3. فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمت بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عن تخطيط الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

- تخطيط الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تطور المؤسسات.
- كلما زادت دقت التخطيط زادت الإنتاجية وقلت التكاليف.
- التخطيط الفعال ينتج عنه موظفين وعمال أكفاء.

4. أهداف الدراسة:

- تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:
- التعرف على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.
- إبراز دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توضيح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية.
- إبراز مراحل تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.
- التعرف على التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

5. متغيرات الدراسة:

- تمثلت متغيرات الدراسة في متغيرين وهما:
- المتغير المستقل: تخطيط الموارد البشرية.
- المتغير التابع: تحقيق أهداف المؤسسة.

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتحدث عن مجال مهم في إدارة الموارد البشرية، وهو تخطيط الموارد البشرية، الذي يُعد من أهم الوظائف الاستراتيجية في المؤسسة، إذ يساهم في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المورد البشري بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية. كما تساعد هذه الدراسة على توضيح الدور العملي الذي يلعبه التخطيط في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، والذي ينتج عنه المساهمة في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. وإلى جانب ذلك، فإنها تبرز الصلة الوثيقة بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الوظائف المرتبطة بها، مما يمنح المؤسسات رؤية شاملة تساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الاستدامة.

7. أسباب اختيار الموضوع:

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف على كيفية تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات.
- السعي لفهم أثر تخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسات، وقياس مدى مساهمته في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- إدراك أهمية تخطيط الموارد البشرية كأداة استراتيجية في بيئة عمل تنافسية، ورغبة في تعميق الفهم النظري والعملي حول دوره في نجاح المؤسسات.

ب. أسباب موضوعية:

- قلة الوعي والتطبيق الجيد لعملية التخطيط في بعض المؤسسات.
- كون عملية التخطيط وظيفة استراتيجية في المؤسسات.
- ارتباط عملية التخطيط بتحقيق الأداء والكفاءة داخل المؤسسات.

8. حدود الدراسة:

وتمثلت حدود الدراسة في:

أ. الحدود المكانية:

- مؤسسة إنرجيكال (ENERGICAL).

ب. الحدود الزمانية:

- ماي 2025

9. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع:

- الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية.

- منهج دراسة حالة تم الاستعانة به لمعرفة سيرورة عملية التخطيط داخل المؤسسات، حيث تم اعتماد "المقابلة" كوسيلة لجمع البيانات.

10. صعوبات الدراسة:

أثناء إعداد هذا المذكرة واجهتني صعوبات منها:

- نقص المعلومات المطلوبة.

- عدم توفر المراجع الموثوقة التي تحدثت عن استعمال التكنولوجيا في عملية التخطيط.

11. هيكل الدراسة:

لدراسة الموضوع بشكل جيد تم:

- البدء بالمقدمة.

يليه تقسيمات الدراسة التي احتوت فصلين وهما:

- الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة. حيث تم التطرق إليه من الجانب النظري وذلك من

خلال تناول تعريفه، أهميته، أهدافه، مراحلها، تحدياته، وعلاقته مع بقية وظائف إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى الدراسات العربية

والأجنبية والعلاقة بينها وبين الدراسة النظرية.

المقدمة

- الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة "ENERGICAL". وهو الجانب التطبيقي للمذكرة، والذي يعرض منهجية، أدوات، مجتمع، عينة ومتغيرات الدراسة، نظرة حول مؤسسة إنرجيكال (ENERGICAL) وهيكلها التنظيمي. بالإضافة إلى عرض المقابلة ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
- وفي الأخير تم عرض الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتخطيط الموارد

والدراسات السابقة البشرية

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج التي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها، باعتباره عامل أساسي في تفعيل باقي الموارد وتحقيق الفعالية التنظيمية. وفي هذا السياق، يبرز تخطيط الموارد البشرية كأحد العناصر الأساسية لإدارة هذا المورد، حيث يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من المورد البشري، من حيث العدد والمهارات، لضمان الاستخدام الأمثل له في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ولفهم أهمية هذه الوظيفة بشكل متكامل، سأتطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري والدراسات السابقة لهذا العنصر وأثره على المؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول تخطيط الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول تخطيط الموارد البشرية:

سأتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، والتي سنذكر منها بعض التعاريف، الأهداف، الأهمية، والعلاقة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: ماهية وأهداف تخطيط الموارد البشرية:

سأتطرق في هذا المطلب لعرض بعض تعريف تخطيط الموارد البشرية بالإضافة لتعريف الطالب، وأهم أهدافها:

الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تعددت تعريف تخطيط الموارد البشرية وفي هذا المطلب سأذكر بعض هذه التعاريف:

- يعد تخطيط الموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الاداء وتخطيط المسار الوظيفي¹.

- عرف فرنسواز كرلار (Françoise Kerlar) تخطيط الموارد البشرية على أنه التنبؤ والتقدير المستمر والمنتظم للعرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل².

- عرف لويس كادان وآخرون (Loïce cadin et autres) تخطيط الموارد البشرية على أنه مجموعة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد والتعرف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض منها³.

- من خلال التعاريف السابقة تمكنت من تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل مهامه في تخطيط احتياجات المؤسسة للموارد البشرية في المستقبل وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لوضع خطط المسار الوظيفي لسد العجز والتقليل من الفائض في الموارد البشرية.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص: 39.

² عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في ميدان العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 99.

³ نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية

لدى تخطيط الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة حيث سأذكر بعضاً منها فيما يلي:

1. تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التقليل من الفائض وسد العجز الذي يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمال إلى أدنى حد.

2. تطوير المسار الوظيفي للموظفين:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعمال، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

3. ضمان استمرارية العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية:

- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة للحصول على الموارد البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال المستقبل بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك¹.

4. دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية:

- يساهم تخطيط الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.

5. استقطاب الكفاءات المناسبة من المصادر الداخلية والخارجية:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المؤسسة.

6. تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية وتقليل التكاليف:

- يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع الموارد البشرية حيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت لأدنى حد ممكن، عن طريق التنبؤ الدقيق للمتطلبات المستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يتميز تخطيط الموارد البشرية بأهدافه التي تلبي احتياجات المؤسسة والتي تساهم في تطويرها، وفيما يلي بعض هذه الأهداف:

- الحصول على الكفاءات والمهارات اللازمة، إضافة إلى الأعداد المطلوبة من هذه الكفاءات، لأداء الأعمال في الوقت المناسب، المكان المناسب، والتكلفة الملائمة².

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص: 40.

² مهمل عادل أمين، مرجع سابق، ص: 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

- محافظة على جهود الموظفين، استثمارها، واستغلالها استغلالاً أمثلًا¹، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميم للمنظمة وإخلاصهم لها².
- الإعداد لملاً الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة³.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنة الرواتب والمكافآت
- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى⁴.
- التأكد من أن المؤسسة قادرة على القيام بتطوير وتدريب الموظفين، وبالتالي مواجهة ظروف عدم التأكد من البيئة المحيطة فيما يتعلق بالموارد البشرية⁵.
- مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة⁶.

المطلب الثاني: مراحل وتحديات تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يمر ببعض المراحل لضمان الفعالية والجودة، كما يمر ببعض التحديات، وفي هذا المبحث سأذكر بعضها:

الفرع الأول: مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يمر بعدة مراحل متسلسلة ومتكاملة من خلالها يتم معرفة العدد المطلوب من الموارد البشرية في الفترة الزمنية المدروسة والمخطط لها. سأتطرق في الشكل التالي إلى هذه المراحل:

¹ مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023، ص: 22.

² عمري سامي، مرجع سابق، ص: 100.

³ قادة احمد أحمد، مسلم محمد، تخطيط الموارد البشرية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2020، ص: 29.

⁴ قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لفائدة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال والسنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة طاهري محمد، بشار، 2023، ص: 64.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 65، (بتصرف).

⁶ عمري سامي، نفس المرجع السابق، ص: 100

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

الشكل رقم (1-1): مراحل تخطيط الموارد البشرية:

التعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها:

- التعرف على مضمون الخطة الاستراتيجية التي تعتمده المؤسسة على اتباعها وأهدافها.
- العمل المشترك بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية الذي يؤدي لتحقيق التكامل بين الأهداف.

تحليل بيئة العمل:

- دراسة العوامل الخارجية تساعد في التنبؤ بمستقبل المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية للموارد البشرية.
- دراسة العوامل الداخلية تساهم في تحديد القدرات المتاحة والتحديات المحتملة.
- تمكن دراسة ما سبق المؤسسة من التوفيق بين استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المحيطة، لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تحليل المعروض من القوى العاملة:

- تقييم قدرات الموارد البشرية الحالية داخل المؤسسة.
- استخدام مخزون المهارات كأداة لتحديد المهارات والخبرات المتوفرة، الذي يساعد في عملية التوظيف والتدريب.

تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

- تحليل الوضع الحالي للموارد البشرية داخل المؤسسة (العدد، المهارات، التوزيع الوظيفي، ومستوى الإنتاجية).
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بناءً على أهداف المؤسسة، والتغيرات المتوقعة داخليا و خارجيا.
- استخدام الأساليب الكمية والنوعية لتقدير هذه الاحتياجات، مثل تحليل الاتجاهات، تقييم الخبراء، أو نماذج الانحدار، مع مراعات العوامل المؤثرة على الطلب.

تحديد الفجوة بين المعروض والمطلوب:

- مقارنة الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية مع الموارد المتاحة داخل المؤسسة لاكتشاف حالة المورد البشري هل يسجل عجز أو فائض.
- العجز هو نقص في الموارد البشرية، الفائض هو وجود عدد أكبر من الحاجة الفعلية داخل المؤسسة.
- في العجز، يمكن اللجوء إلى التوظيف أو التدريب لتغطية النقص.
- في الفائض، يمكن اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل أو تشجيع التقاعد المبكر لتحقيق التوازن.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

وضع خطة العمل:

- بعد دراسة العرض والطلب، يتم وخطة تهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- تبني خطة العمل على نتائج التحليل والمقارنة، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تشمل الخطة القرارات الاستراتيجية مثل: التوظيف، التدريب، التطوير، الترقية والتقاعد.
- خطة العمل تساهم في تطوير المسار الوظيفي للموظفين، بما يتماشى مع استراتيجيات الموارد البشرية بعيدة المدى، لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات سابقة.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية:

تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة تحديات ومشاكل تؤثر على أداء العملية والمؤسسة ومن بين هذه التحديات ما يلي:

- نقص الوعي في المؤسسات وعدم إغارة التخطيط الأهمية.
- عدم كفاءة المخططين الذي يؤدي إلى نتائج سلبية، وغياب المعرفة اللازمة بمهام وعمليات التخطيط.
- قلة التنسيق بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى نقص المعلومات.
- نقص البيانات اللازمة للعملية المتمثلة في البيئة الداخلية والخارجية.
- التغير المستمر في المحيط الخارجي وصعوبة التنبؤ به مثل التغير في القوانين والتطور المستمر للتكنولوجيا.
- عدم توفر التكنولوجيا اللازمة مثل البرمجيات المتطورة ونظم تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة في المؤسسة، حيث تركز عليه وظائف إدارة الموارد البشرية، ويساهم في توجيه والتنسيق والتكامل بين هذه الوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفيما يلي توضيح للعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية:

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1): العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية:

الوظيفة	العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والوظيفة
الاستقطاب	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد احتياجات المنظمة للموارد البشرية من حيث الكم والنوع¹. - المساعدة على وضع خطة على أساسها يتم استقطاب الكفاءات الملائمة مع المؤسسة.
الاختيار والتعيين	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العدد المطلوب اختياره وتعيينه. - تحديد التخصصات المدرجة في هذا العدد. - انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، والسعي لتعيينهم في الأعمال المناسبة.
التدريب والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> - توضيح أعداد وتخصصات الأفراد واحتياجاتهم التدريبية. - معرفة البرامج التدريبية المطلوبة مستقبلا.
برمجة المسار الوظيفي للأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - الاستشراف على المستقبل الوظيفي للعمال ومسايرته حسب الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة. - بناء الثقة بين الموظفين والمؤسسة من خلال التنسيق بين أهداف الطرفين. - تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال توضيح مساهمهم الوظيفي.
الصحة والسلامة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - فهم طبيعة الأعمال المستقبلية لتحديد وإحصاء المخاطر المحتملة². - وضع وسائل الوقاية والأمان المناسبة. - وضع برامج التدريب المناسبة والكفيلة بتوفير الحماية للعمال داخل المؤسسة من المخاطر.
إدارة التعويضات	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها. - تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعمال. - السعي في تحقيق الدافعية والحافز لدى العمال لتقديم أقصى ما لديهم.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراجع المذكورة في التمهيش.

¹ طيبي حسين، فائزة التونسي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر 2018، ص: 114، (بتصرف).

² عمري سامي، نفس المرجع السابق، ص: 110، (بتصرف).

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

نظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات، أولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية اهتمامًا واسعًا بموضوع تخطيط الموارد البشرية، سواء من حيث ممارساته أو أثره على الأداء المؤسسي، أو التحديات التي تواجه تطبيقه. وقد تنوعت هذه الدراسات في منهجياتها ومجالاتها، لكنها اتفقت على أن التخطيط السليم للموارد البشرية يمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات واستدامتها. وتستعرض هذه الدراسات أبرز المفاهيم والتطبيقات والحلول المقترحة لدعم هذا المجال وتطويره.

المطلب الأول: الدراسات العربية:

دراسة 01: "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحقيق أهداف المنظمة" للباحث خالد محمد أبو خليل، جامعة القدس المفتوحة، 2017.

- تناولت الرسالة مراحل تخطيط الموارد البشرية، والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية، وكيفية تطوير خطط مرنة تلائم التغيرات البيئية.

- هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.
 - تحديد المراحل الأساسية لعملية التخطيط (تحليل العرض والطلب - التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية - وضع الخطط البديلة).
 - دراسة أثر التخطيط الجيد على تحقيق أهداف الإنتاجية والتوسع والابتكار المؤسسي.
 - تقديم اقتراحات لتحسين تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات العربية.
- توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج:
- هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط السليم للموارد البشرية وبين تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ضعف الثقافة الإدارية بأهمية تخطيط الموارد البشرية يمثل عقبة رئيسية.
 - التغيرات السياسية والاقتصادية في المنطقة العربية تؤثر سلبًا على دقة التنبؤات البشرية.
 - المؤسسات التي تطبق تخطيطًا استراتيجيًا للقوى العاملة تحقق أداء أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية أو العشوائية.

دراسة 02: زعباط عز الدين (2005): دراسة بعنوان: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل:

- هدفت الدراسة إلى التطرق إلى ما تعانيه المؤسسات الاقتصادية العمومية اليوم وذلك من أجل توفير خطوط عريضة تسمح بإعادة النظر الجذرية في طرق تسييرها والإدارة فيها، ويمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة تحديد مفهوم الموارد البشرية وارتباطه بالتخطيط، وإظهار الأدوار التي يمكن أن يلعبها تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

- توضيح أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في التخطيط الاستراتيجي.
 - إبراز الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات العمومية الجزائرية لمسألة تخطيط الموارد البشرية.
 - وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - تخطيط الموارد البشرية يمنح المؤسسة بعدا استراتيجيا في قيادة الشركة.
 - أن نظام تخطيط الموارد البشرية هو أسلوب منطقي لا يتبنى حل جميع المشاكل ولا يضمن النجاح الكلي بل يعتمد على تقدير الأعداد الملائمة من القوى العاملة التي لها تأثير كبير على مستقبل لشركة.
- دراسة 03: بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام في الأردن" من اعداد موفق محمد منصور، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2008.**
- هدفت هذه الدراسة إلى:
 - * دراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني وتعرف بالعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.
 - توصلت هذه الدراسة إلى:
 - * أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة أنشطة الموارد البشرية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الوظيفية.
- دراسة 04: بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية"، من إعداد تغريد سليمان أبو سنيينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، سنة 2008م.**
- هدفت هذه الدراسة إلى:
 - * التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وكذلك التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المهندس العام من أجل الوصول إلى الحالة الإبداعية المطلوبة منه.
 - توصلت هذه الدراسة إلى:
 - * دراسة مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك تأثيراً وأهمية لحوافز العمل المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية، وعلى الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التخصص، الرئيس.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

والآن سأتطرق لبعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية:

دراسة 01:

Johnson and Smith "The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance"

عام 2019 في جامعة مانشستر.

* تناولت الدراسة مفهوم تخطيط الموارد البشرية باعتباره العملية التي تهدف إلى ضمان وجود العدد المناسب من الأفراد ذوي المهارات المناسبة في المكان والزمان المناسبين، لدعم تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

* هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط الموارد البشرية الفعال على تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تحليل العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين. كما سعت الدراسة إلى استكشاف الممارسات المثلى في تخطيط الموارد البشرية، وتقديم توصيات عملية للمنظمات الراغبة في تعزيز قدراتها الإدارية.

* أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تخطيط الموارد البشرية المحكم وارتفاع مستويات الأداء التنظيمي. المنظمات التي تبنت استراتيجيات تخطيط شاملة شهدت تحسناً ملحوظاً في معدلات الإنتاجية بنسبة 23%، وانخفاضاً في معدل دوران الموظفين بنسبة 17% مقارنة بالمنظمات التي لم تعتمد تخطيطاً منهجياً. كما أشارت النتائج إلى أن إدماج تخطيط الموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة يساهم في تحقيق أهداف النمو والاستدامة على المدى البعيد.

دراسة 02: "Martin و Taylor" (Strategic Human Resource Planning and Its Role in Organizational Success)

سنة 2020 حيث تناولت الدراسة تخطيط الموارد البشرية بوصفه عملية استباقية تهدف إلى تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، مع العمل على تطوير استراتيجيات لتلبية هذه الاحتياجات بما ينسجم مع الخطط العامة للمؤسسة.

* هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على نجاح المؤسسات، من خلال التركيز على عناصر مثل استقطاب الكفاءات، تطوير الموظفين، والتخطيط للتعاقد الوظيفي. كما سعت إلى إبراز أهمية دمج خطط الموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية الكلية للمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

* أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تطبق تخطيطاً استراتيجياً للموارد البشرية تحقق أداءً أعلى بنسبة 30% في تحقيق أهدافها المالية وغير المالية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا التخطيط. كما تبين أن وجود خطط واضحة لإدارة الكفاءات وتطويرها يساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

دراسة 03: "Walker, J. W., McGraw-Hill" Effective Human Resource Planning: A Key to Organisational Success" سنة 2008.

- هدفت الدراسة إلى:

* التعرف على دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في دعم وتحقيق النجاح المؤسسي، من خلال استكشاف الأدوات والأساليب التي تسهم في مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- توصلت الدراسة إلى:

* أن التخطيط الفعال للموارد البشرية، والذي يشمل تحليل فجوات الكفاءات، وربط عمليات التوظيف بالتوجهات الاستراتيجية، وتطبيق سياسات احتفاظ بالموظفين، يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي العام، ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل المتغيرة

دراسة 04:

"Strategic Human Resource Planning: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development" للباحث "Rothwell, W. J" , Human Resource Development Quarterly, 2010

- هدفت الدراسة إلى:

* تحليل الأدبيات والنماذج النظرية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، مع التركيز على كيفية مساهمته في دعم التنمية المؤسسية وتطوير رأس المال البشري.

- توصلت الدراسة إلى:

* أن دمج تخطيط الموارد البشرية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى تحسين الكفاءة والمرونة التشغيلية، ويُمكن المنظمات من توقع احتياجاتها المستقبلية من المهارات والكوادر، مما يساعد في سد فجوات المهارات وتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة النظرية والدراسات السابقة:

سأتطرق في هذا المبحث لبعض جوانب التوافق والاختلاف بين الدراسة النظرية والدراسات السابقة منها:

الفرع الأول: جوانب الاتفاق:

أولاً: من ناحية المفهوم:

* توافقت الدراسة النظرية مع الدراسات السابقة على أن تخطيط الموارد البشرية عملية استراتيجية تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المورد البشري.

ثانياً: من ناحية الأهداف:

* أكدت الدراسات أن التخطيط يهدف إلى: تقليل الفجوات، رفع كفاءة أداء المورد البشري والمؤسسة، التوظيف السليم، وتخفيض التكاليف.

* أكد الدراسات على ضرورة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وأهداف المؤسسة.

ثالثاً: من ناحية أسلوب الدراسة:

● ركزت الدراسات على ضرورة العبور بمراحل تحليل البيئة، تقدير العرض والطلب، ووضع خطة للعمل.

الفرع الثاني: جوانب الاختلاف

الجدول رقم (1-2): جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجوانب الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الاستخدام داخل المؤسسات	أكدت الدراسة على ضرورة وجود التخطيط في كل مؤسسة.	أظهرت الدراسات السابقة أن الكثير من المؤسسات تواجه ضعفاً في تنفيذ التخطيط، رغم استيعابها لأهميته.
الطرح الميداني والتحليل الكمي	ركزت الدراسة على الطرح المفاهيمي.	بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على الجانب الإحصائي، مستعينة بالاستبيانات وتحليل البيانات الكمية لدرجة التخطيط داخل المؤسسات.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات سابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية والدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، تبين أن تخطيط الموارد البشرية يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. حيث يتلقى اهتماما متزايدا باعتباره من العناصر الأساسية لتنمية أداء المؤسسات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري، وتقليل التكاليف، وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة عمل تنافسية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري لتخطيط الموارد البشرية، يأتي هذا الفصل لتكملة الدراسة من خلال الجانب التطبيقي، والذي يهدف إلى دراسة مدى تجسيد مبادئ وأسس تخطيط الموارد البشرية في الواقع العملي داخل المؤسسات.

ولإجراء دراسة الحالة اخترت مؤسسة "ENERGICAL"، باعتبارها مؤسسة اقتصادية كبيرة وناشطة، تسمح طبيعة عملها وهيكلتها الإدارية بإمكانية دراسة تخطيط الموارد البشرية فيها، ومدى ترابط هذا التخطيط مع الأهداف العامة للمؤسسة. واعتمدت الدراسة على أداة المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات، من خلال المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، قصد الحصول على بيانات دقيقة وتقييم هذا النشاط داخل المؤسسة. والآن سنتطرق للجانب التطبيقي وذلك من خلال العناصر التالية:

- المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة، نظرة حول مؤسسة إنرجيكال (ENERGICAL) وهيكلها التنظيمي.
- المبحث الثاني: عرض المقابلة ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة، نظرة حول مؤسسة إنرجيكال (ENERGICAL) والهيكل التنظيمي:

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية وأدوات الدراسة المستخدمة، بالإضافة إلى تعريف مؤسسة إنرجيكال (ENERGICAL) وعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة:

الفرع الأول: منهجية الدراسة:

منهجية الدراسة هي خطة يعتمد عليها الباحث في تنظيم بحثه، واختيار الطرق المناسبة لجمع المعلومات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومضبوطة. لذا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف واقع تخطيط الموارد البشرية داخل مؤسسة (ENERGICAL)، بالإضافة إلى تحليل المقابلة والمعلومات المتحصل عليها للتوصل لنتائج الدراسة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة:

أدوات الدراسة هي وسائل يستخدمها الباحث لجمع البيانات من مصادرها، حيث تسهل على الباحث الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، وتُختار حسب طبيعة الموضوع وأهداف البحث. بناء على ذلك اعتمدت الدراسة على المقابلة التي تتكون من مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمرتبطة بموضوع الدراسة للوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يقصد به المجموعة الكاملة من الأفراد أو الجهات الذين ينتمي إليهم موضوع البحث، ويُراد تعميم النتائج عليهم، وفي هذه الدراسة كان مجتمع الدراسة مؤسسة (ENERGICAL).

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

هي الجزء الذي يقوم الباحث باختياره من المجتمع الأصلي للبحث، بهدف جمع البيانات وتحليلها بطريقة تسمح له بتعميم النتائج على المجتمع ككل، حيث تشترط أن تكون ممثلة له تمثيلاً كافيًا. لهذا تم اللجوء إلى مسؤول الموارد البشرية كعينة تخدم الدراسة بشكل مباشر.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من متغيرين وهما:

الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة:

الاسم	المتغيرات
تخطيط الموارد البشرية.	المستقل
تحقيق أهداف المؤسسة.	التابع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

المطلب الثالث: تعريف مؤسسة ENERIGICAL والهيكل التنظيمي:

الفرع الأول: تعريف مؤسسة ENERIGICAL:

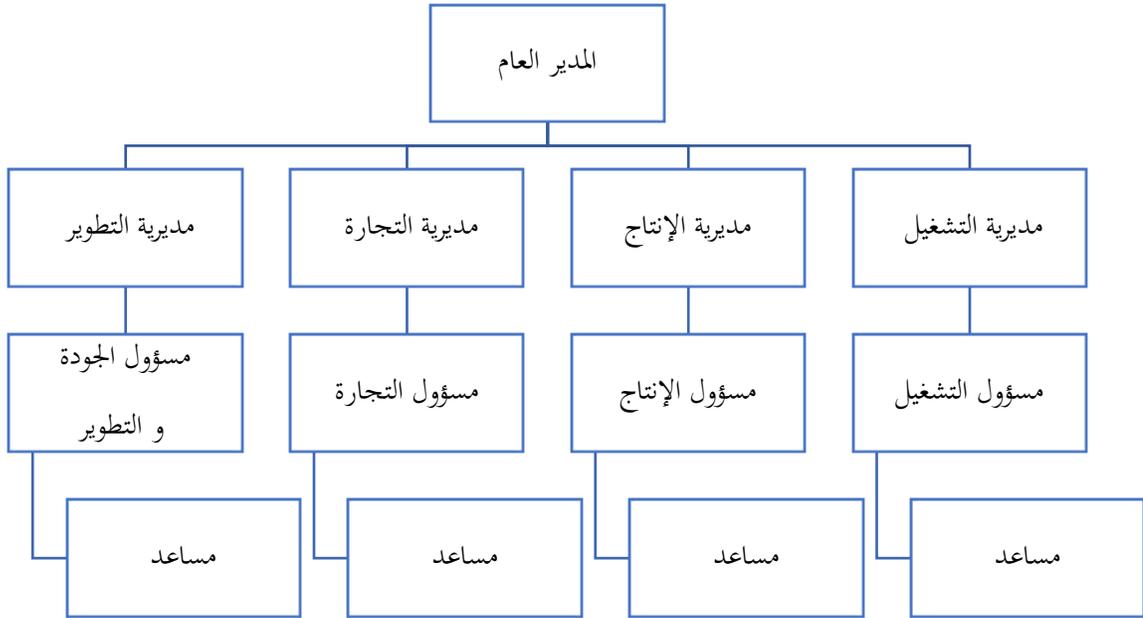
Enerigical هي شركة جزائرية تم إنشاؤها عام 2006، يقع مقرها المنطقة الصناعية بنورة في غرداية بالجزائر. بدأت في مجال الغاز ثم الكهرباء ثم توسعة لعدة مجالات، حيث تقدم حلولاً كاملة ومتكاملة للرفاهية في المنزل. منذ إنشائها، أصبحت جودة منتج الطاقة هي المعيار في السوق من حيث الجودة والأسعار المعقولة. لقد تم مكافأة التحسين المستمر لنظام الإدارة وجودة المنتج من قبل السوق عامًا بعد عام، حيث تحصلت على شهادة ISO 9001:2015 في عام 2006 الذي مكن من اكتساب الشركة مكانة قوية في السوق، وذلك بفضل مجموعتها الواسعة من المنتجات التي تقدمها إلى القائم بالتركيب والمستخدم. واليوم، تضم مجموعة ENERIGICAL Group أكثر من 800 موظف منتشرين عبر الكيان المركزي (الإدارة العامة) و10 شركات تابعة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي:

سأطرق الآن لعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



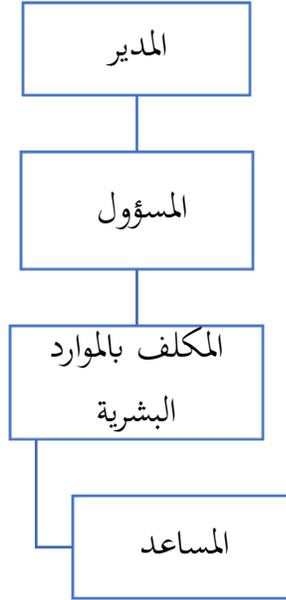
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

والآن سأعرض الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض المقابلة ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة وبلوغ أهدافها، تم إعداد المقابلة التي احتوت على اثنا عشر سؤالاً موجهة لمسؤول الموارد البشرية للمؤسسة لمعرفة واقع تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: خطوات المقابلة:

لإجراء المقابلة تم اتباع بعض الخطوات لإعدادها واستكمالها وهي:

الفرع الأول: أعضاء المقابلة:

في إطار الدراسة التي تمت على مؤسسة ENERGICAL، تم إجراء مقابلة مباشرة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية، بهدف جمع معلومات حول ممارسات تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: تحضير المقابلة:

حضرت المقابلة بناءً على أهداف الدراسة ومحتواها الرئيسي، حيث صممت مجموعة من الأسئلة لتطرح على مسؤول إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ENERGICAL. وهدفت هذه الأسئلة إلى استكشاف مستوى تطبيق مفاهيم تخطيط الموارد البشرية في الواقع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

العملي، ومدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد صيغت الأسئلة بشكل يسمح بتوفير إجابات مرنة، تُساهم في تحليل ممارسات التخطيط، واستخلاص معطيات تطبيقية تدعم الجانب النظري للدراسة.

الفرع الثالث: محتوى المقابلة:

احتوت المقابلة على اثنا عشر سؤالاً موجه لمسؤول الموارد البشرية للمؤسسة للتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد كانت الأسئلة والأجوبة كالتالي:

الجدول رقم (2-2): أسئلة وأجوبة المقابلة:

السؤال 1	ما هي المنهجية التي تتبعها المؤسسة في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية على المدى القصير والطويل؟
الجواب	تخطط المؤسسة لاحتياجاتها من المورد البشري على المدى القصير والطويل حسب متطلبات المصنع (الآلات الإنتاجية)، واحتياجات السوق لمنتجات المؤسسة.
السؤال 2	هل لدى المؤسسة خطة واضحة للتعاقب الوظيفي وتطوير القيادات المستقبلية؟
الجواب	خطة المؤسسة هي مراقبة المورد البشري لاكتشاف الجاد والقابل للتطوير وعند وجود شغل في منصب يتم ترفيته قبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي.
السؤال 3	كيف تتماشى خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
الجواب	من خلال توظيف المورد البشري المؤهل وذلك بتقديم التحفيز اللازمة لاستقطابه.
السؤال 4	ما الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في دعم تخطيط الموارد البشرية؟
الجواب	تخفيض الجهد والوقت وضغط العمل.
السؤال 5	كيف يقوم موظفو الموارد البشرية بتحديد الفجوات في المهارات داخل المؤسسة؟
الجواب	يتم التعرف على المورد البشري الذي يمكن للمؤسسة تدريبه وتطويره من خلال سلوكه وأدائه العملي.
السؤال 6	هل تعتمدون على مؤشرات أداء معينة لتقييم كفاءة تخطيط الموارد البشرية؟
الجواب	يتم تقييم كفاءة التخطيط بناء على المهام التي تنجز في الوقت المحدد.
السؤال 7	ما مدى دقة التنبؤات المتعلقة باحتياجات التوظيف لديكم؟
الجواب	دقة تنبؤات التوظيف تعتمد على التنسيق مع مختلف الأقسام لتحديد الاحتياج.
السؤال 8	ما هي أبرز التحديات التي تواجهكم في تخطيط الموارد البشرية؟ وكيف تتعاملون معها؟
الجواب	أبرز التحديات هي الوقت وضغط العمل، يتم التعامل معها عبر إنجاز برنامج يومي وأسبوعي للعمل مع البدئ بالأولويات.
السؤال 9	كيف يتم التعامل مع التغيرات المفاجئة في السوق أو في السياسات الداخلية التي تؤثر على خطة الموارد البشرية؟
الجواب	تتم مراجعة هذه التغيرات وإخطار المعنيين للالتزام بالتعليمات والحرص على عدم مخالفتها.
السؤال 10	هل لدى المؤسسة خطط واضحة لتطوير الموظفين الحاليين وتوسيع مهاراتهم؟

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

الجواب	لدى المؤسسة خطط لتطوير الموظفين وتوسيع مهاراتهم خاصة عند وجود شعور أو استحداث منصب، لكنها تأخذ بعين الاعتبار رغبة الموظف في التطوير التي تظهر في أدائه لعمله والخبرة والأقدمية.
السؤال 11	ما هي استراتيجية المؤسسة للاحتفاظ بالكفاءات؟ وهل يتغير هذا التخطيط حسب الوظائف أو الإدارات؟
الجواب	استراتيجية المؤسسة للاحتفاظ بالكفاءات تكون عبر تطوير وتحضير الموظفين الذين لديهم المؤهلات والخبرة المطلوبة للترقية، وهذه الاستراتيجية تشمل كامل المؤسسة.
السؤال 12	كيف تقيم فعالية تخطيط الموارد البشرية بعد تنفيذ الخطط؟ وهل يتم تحديثها بانتظام؟
الجواب	يتم تقييم فعالية تخطيط الموارد البشرية بمقارنة المهام الموكلة بالمنجزة منها كل شهر ثم يعاد التقييم كل سنة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أسئلة وأجوبة المقابلة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج:

الفرع الأول: مناقشة الفرضيات ضمن الدراسة:

– مناقشة الفرضية الرئيسية: لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عن تخطيط الموارد البشرية.

- أثبتت نتائج دراسة الحالة التي أجريت في مؤسسة ENERGICAL صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت المقابلة أن تخطيط الموارد البشرية يُعد أداة أساسية لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات، وبين القدرات البشرية المتاحة داخليًا وخارجيًا. وقد تم الإثبات على أن المؤسسة تعتمد على آليات واضحة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، سواء من حيث العدد أو الكفاءة، بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.
 - كما تبين أن التخطيط لا يقتصر على التوظيف فحسب، بل يشمل تحليل بيئة العمل، التنبؤ بالاحتياجات، ومتابعة حركة العمالة داخل المؤسسة. وأظهرت البيانات أن نقص هذا النوع من التخطيط قد يؤدي إلى اضطراب في توزيع المهام، أو عجز في الكفاءات، أو حتى فائض غير مبرر، مما يؤثر سلبًا على الأداء.
 - وقد دلّت المقابلة على أن المؤسسة تعطي أهمية لربط تخطيط الموارد البشرية بتطور التكنولوجيا، والوضع الاقتصادي، والذي يبين وعي الإدارة بأهمية التخطيط كأداة استراتيجية، وليس مجرد وظيفة تقليدية.
- وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تخطيط الموارد البشرية يظهر كركيزة أساسية لاستقرار المؤسسة وتطورها، ولا يمكن التخلي عنه في بيئة تنافسية تتطلب المرونة والاستباقية في إدارة الكفاءات.

– مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: تخطيط الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تطور المؤسسات.

- أثبتت النتائج أن تخطيط الموارد البشرية لا يعتبر مجرد عملية تنظيمية، بل يعتبر من أهم الأساسيات التي تدعم تطور المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد. فقد أظهرت البيانات أن المؤسسة تعتمد على تخطيط منهجي للكفاءات المطلوبة، حيث تأخذ في الحسبان أهداف النمو، والتحول التكنولوجية، والاحتياجات المستقبلية. كما أن هذا التخطيط يُمكن المؤسسة من التأقلم

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

مع التحولات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحسين جودة الأداء والتخطيط لمواردها البشرية بطريقة تواكب التطور، سواء من حيث العدد أو المهارات.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: كلما زادت دقة التخطيط زادت الإنتاجية وقلت التكاليف.

• بينت المقابلة أن دقة التخطيط تؤثر على الإنتاجية. فكلما بني التخطيط على تحليل دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية، ساعد على تخفيض الفائض أو العجز في المورد البشري، وتوجيه الموارد البشرية حسب أولويات العمل. وقد أشار المخبب إلى أن المؤسسة تحرص على التقدير المسبق للاحتياجات، حيث يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة بأعلى مردودية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف السيء أو التكرار الوظيفي. وهذا يقوي العلاقة المباشرة بين جودة التخطيط ورفع الإنتاجية، ويظهر أن التخطيط الدقيق ليس خياراً، بل ضرورة لتقليل الهدر وتعظيم العائد.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: التخطيط الفعال ينتج عنه موظفون وعمال أكفاء.

• توضح نتائج الدراسة أن المؤسسات المعتمدة على التخطيط الفعال للموارد البشرية تستطيع توظيف الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، بناءً على تحليل الوظائف والكفاءات المطلوبة، الذي يؤدي لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي. كما أن التخطيط يُوفر بيانات دقيقة حول المهارات المتوفرة والمهارات التي تحتاج إلى تطوير، مما يؤدي إلى تجهيز برامج تدريبية موجهة تُعزز من كفاءة المورد البشري. وقد دلت المقابلة على أن اعتماد المؤسسة على تحليل بيئة العمل وتحديد احتياجاتها بدقة، ساعدها على استقطاب وتطوير موارد بشرية ملائمة مع طبيعة نشاطها، والذي انعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة في مختلف الأقسام.

الفرع الثاني: نتائج الفرضيات:

- نتيجة الفرضية الرئيسة:

أكدت النتائج صحة هذه الفرضية التي تفيد باستحالة استغناء المؤسسات عن تخطيط الموارد البشرية، لأنه يعتبر أداة أساسية لموازنة احتياجات المؤسسة من الكفاءات مع الموارد المتاحة. وتشتمل العملية على التوظيف وتحليل بيئة العمل ومتابعة حركة المورد البشري، مع ارتباطها بالتطور التكنولوجي والوضع الاقتصادي. وأوضحت النتائج أن غياب التخطيط يؤدي إلى اضطراب في توزيع المهام وتأثير سلبي على الأداء. لهذا يعد التخطيط ركيزة استراتيجية لا بد منها لضمان استقرار وتطور المؤسسة.

- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

أكدت النتائج على أن تخطيط الموارد البشرية لا يعد مجرد عملية تنظيمية، بل هو ضرورة لتطور المؤسسة، لاعتماده على تحليل منهجي لأهداف النمو والتغيرات المستقبلية. وهذا التخطيط يمكّن للمؤسسة التأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يحسّن من جودة أدائها ويواكب التطور من حيث العدد والمهارات.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

أكدت النتائج على أن التخطيط الدقيق يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وهذا من خلال تقدير الاحتياجات المسبق وتوجيه الموارد حسب أولويات العمل. كما أن التخطيط الدقيق يساعد على تقليل خسارة الموارد البشرية ويعزز استغلال الإمكانيات بأفضل شكل، مما يجعله ضرورة استراتيجية لا يستغنى عنها.

- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

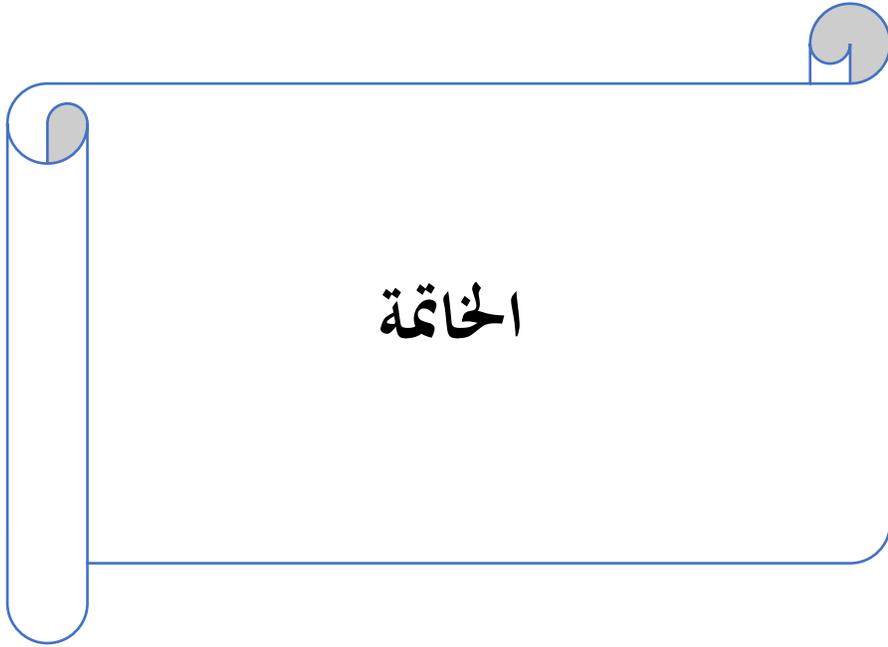
أكدت النتائج على أن التخطيط الفعال يضمن توظيف الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي. كما يتيح التخطيط إعداد برامج تدريبية دقيقة لتعزيز الكفاءات، ويساعد في استقطاب وتطوير موارد بشرية ملائمة لطبيعة المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والكفاءة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "ENERGICAL"

خلاصة الفصل:

أوضحت دراسة الحالة في مؤسسة "ENERGICAL" أن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا لتخطيط الموارد البشرية، الذي يظهر في اعتمادها على نظام داخلي متكامل يساعد على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المورد البشري، وضبطها وفقًا لمتطلبات النشاط الفعلي. وقد بينت المقابلة وعي الإدارة بأهمية التخطيط لضمان الاستقرار التنظيمي وتحقيق أقصى استفادة للموارد البشرية.

كما أوضحت الدراسة دور التكنولوجيا في دعم عملية التخطيط داخل المؤسسة، سواء من خلال متابعة الحركة الداخلية للموظفين، أو عبر النظم المعلوماتية التي تعين على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المرتبطة بالتوظيف والتدريب. ويُعد ذلك مؤشرًا إيجابيًا على مدى تطور المؤسسة في هذا الجانب، مما يساعد في تحسين فرص أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.



من خلال تطرقي لموضوع تخطيط الموارد البشرية استنتجنا أن الموارد البشرية هي الأساس الذي تبنى عليه المؤسسات. إذ تعتبر العنصر الفعال الذي يحقق أهداف المؤسسات التنظيمية والاستراتيجية. حيث كانت الغاية من هذه المذكرة دراسة أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف، من خلال معالجة الجانب النظري، والتطرق للدراسات السابقة، وإجراء دراسة على مؤسسة ناشطة.

وقد أوضحت هذه الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية لم ينحصر على كونه نشاطاً إدارياً كلاسيكياً، بل تطور ليصبح عملية استراتيجية تساهم في التقدير المسبق للاحتياجات المستقبلية، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، لضمان أمثل استخدام للطاقات البشرية، والتقليل من الفجوات، وتخفيض التكاليف، وتنمية الأداء العام للمؤسسة.

التوصيات:

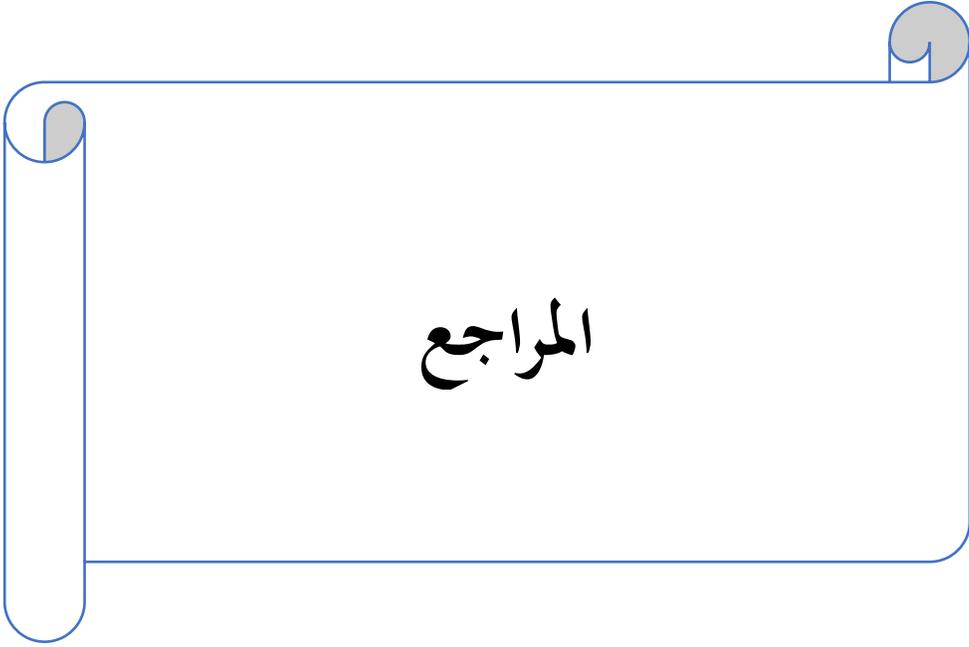
انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها، يمكن عرض بعض التوصيات التي تساعد في دعم وتحسين استخدام تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات:

- وجوب إضافة تخطيط الموارد البشرية في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ربط وتطوير أدوات التخطيط والتنبؤ وتحليل البيانات بالتكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي.
- تكوين وتأهيل الموظفين في مجال التخطيط وتقييم الموارد البشرية.
- تنمية ثقافة التخطيط داخل المؤسسة بوضعها كجزء من المهام اليومية للإدارة، وليست مجرد ممارسة استنجابية.

آفاق البحث:

تساهم هذه المذكرة في فتح مجال الدراسة لاستكمال الجوانب المهمة للتخطيط التي لم يتطرق إليها بعمق وهي:

- العلاقة بين التخطيط وتقييم الأداء الوظيفي.
- أثر التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي على كفاءة تخطيط الموارد البشرية.
- أثر التخطيط على تحفيز المورد البشري وتقليل معدل دوران العمل.



المراجع العربية:

• الكتب:

- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.

• المقالات العلمية:

- طيبي حسين، فائزة التونسي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر 2018.

• البحوث الجامعية:

- قادة احمد أحمد، مسلم محمد، تخطيط الموارد البشرية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2020.

- موفق محمد منصور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام في الأردن، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، 2008.

- تغريد سليمان أبو سنينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2008.

- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في ميدان العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

- زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005.

• المنشورات الجامعية:

- مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023.

- قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لفائدة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال والسنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة طاهري محمد، بشار، 2023.

- خالد محمد أبو خليل، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، جامعة القدس المفتوحة، 2017.

● **Books :**

- Taylor and Martin, Strategic Human Resource Planning and Its Role in Organizational Success, 2020.
- Rothwell, W. J, Strategic Human Resource Planning: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, Human Resource Development Quarterly, 2010.
- Walker, J. W., McGraw-Hill, Effective Human Resource Planning: A Key to Organizational Success, 2008.

● **University publications :**

- Johnson and Smith, The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance, The University of Manchester, 2019.



الملاحق

الملحق رقم (1): أسئلة المقابلة:

السؤال 1	ما هي المنهجية التي تتبعها المؤسسة في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية على المدى القصير والطويل؟
السؤال 2	هل لدى المؤسسة خطة واضحة للتعاقب الوظيفي وتطوير القيادات المستقبلية؟
السؤال 3	كيف تتماشى خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
السؤال 4	ما الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في دعم تخطيط الموارد البشرية؟
السؤال 5	كيف يقوم موظفو الموارد البشرية بتحديد الفجوات في المهارات داخل المؤسسة؟
السؤال 6	هل تعتمدون على مؤشرات أداء معينة لتقييم كفاءة تخطيط الموارد البشرية؟
السؤال 7	ما مدى دقة التنبؤات المتعلقة باحتياجات التوظيف لديكم؟
السؤال 8	ما هي أبرز التحديات التي تواجهكم في تخطيط الموارد البشرية؟ وكيف تتعاملون معها؟
السؤال 9	كيف يتم التعامل مع التغيرات المفاجئة في السوق أو في السياسات الداخلية التي تؤثر على خطة الموارد البشرية؟
السؤال 10	هل لدى المؤسسة خطط واضحة لتطوير الموظفين الحاليين وتوسيع مهاراتهم؟
السؤال 11	ما هي استراتيجية المؤسسة للاحتفاظ بالكفاءات؟ وهل يتغير هذا التخطيط حسب الوظائف أو الإدارات؟
السؤال 12	كيف تقيم فعالية تخطيط الموارد البشرية بعد تنفيذ الخطط؟ وهل يتم تحديثها بانتظام؟